

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE
FILOZOFICKÁ FAKULTA
KATEDRA ANDRAGOGIKY A PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ

bakalářské kombinované studium

2006–2010

Jiří Bréda

Efektivita pracovního týmu založená na získávání

a rozvoji kompetencí

**Efficiency Work Team Bottom to Getting and Development of
Competences**

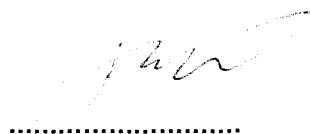
BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Praha 2010

Vedoucí práce: PhDr. Jaroslav Veteška, Ph.D.

Prohlašuji,

že tuto předloženou bakalářskou práci jsem vypracoval zcela samostatně a uvádím v ní všechny použité prameny a literaturu.



.....

OBSAH

0	Úvod	7
1	Klíčové milníky rozvoje a prohloubení spolupráce	10
1.1	Úsvit života.....	10
1.2	Přirozené sdružování organismů.....	10
1.3	Dav na pozadí interdependentního chování	11
1.3.1	Organizační struktura davu	12
1.4	Sociální skupina – dynamika celku	12
1.4.1	Třídění sociálních skupin	14
1.4.2	Postavení v sociální skupině.....	14
1.4.3	Stádia rozvíjení skupiny	15
2	Tým - teoretická východiska.....	17
2.1	Pracovní skupina – základní znaky	18
2.2	Pracovní tým a základní prvky	18
2.2.1	Synergický efekt.....	19
2.2.2	Kooperace / Spolupráce.....	21
2.2.3	Důvěra v sociálním kontextu.....	23
2.2.4	Koherence – výhody a rizika.....	24
2.2.5	Mentalizace v sociálních souvislostech	26
2.2.6	Týmové role.....	27
2.2.7	Organizační podmínky.....	28
3	Kompetence – identifikace, typy a dělení	29
3.1	Vnímání kompetencí ve společnosti	29
3.2	Kompetence – vymezení pojmu	30
3.3	Schopnosti – vymezení pojmu	31
3.4	Roviny kompetencí v teoretické rovině.....	32
3.5	Zdroje kompetencí.....	34
3.6	Složky kompetencí	34
3.7	Typy kompetencí.....	35

3.8	Klíčové kvalifikace.....	36
3.9	Klíčové kompetence.....	36
3.9.1	Struktura klíčových kompetencí.....	38
3.9.2	Složky individuálních klíčových kompetencí.....	39
3.10	Manažerské kompetence.....	39
3.11	Kompetence podle evropských dokumentů.....	42
4	Řízení podle kompetencí – CBM	44
4.1	Zavedení CBM do organizace – strategie.....	45
4.1.1	Strategie organizace v obecném pojetí.....	45
4.1.2	Personální strategie.....	45
4.1.3	Strategické řízení lidských zdrojů.....	46
4.2	Zavedení CBM do pracovního týmu – lidský faktor	47
4.2.1	Aktuální kompetence členů týmu.....	47
4.2.2	Angažovanost členů týmu	48
4.2.3	Oddanost a její úloha v organizaci	49
5	Rozvoj kompetencí v týmu.....	50
5.1	Nástroje a podpora rozvoje kompetencí v týmu.....	52
6	Závěr.....	54
7	Soupis bibliografických citací.....	55
8	Bibliografie.....	57
9	Internetové zdroje.....	58
10	Přílohy.....	59
	<i>Příloha A - Entusiasmus.....</i>	<i>59</i>
	<i>Příloha B - Ovlivnitelnost jedince ve skupině.....</i>	<i>61</i>

RESUMÉ

Tato bakalářská práce věnuje pozornost kompetencím pracovníků a jejich rozvoji na pozadí týmové spolupráce. Poodhaluje některé málo diskutované, avšak pro týmové fungování nezastupitelné prvky, jako například synergický efekt, důvěru a koherenci. Vymezuje pojem kompetence a zamýšlí se nad obeznámeností široké veřejnosti s jeho významem. Současně dává relativně velký prostor tématu vlivu kompetencí na organizaci, a to převážně při zavádění podnikových procesů vedoucích k CBM. Dalším významným celkem je řízení podle kompetencí z pohledu připravenosti organizace po stránce strategické a po stránce připravenosti lidských zdrojů. Práce se také zamýšlí nad rozvojem týmových kompetencí a nezbytných nástrojů nutných k jejich dosažení. Celkovým vyústěním této bakalářské práce je posun směrem k modernímu charakteru pracovních činností souvisejících s rozvojem jednotlivců a týmů v organizacích se snahou zužitkovat nejnovější metody řízení vyžadující nejen pracovníky náležitě odborně připravené a schopné si osvojovat nové odborné znalosti a dovednosti, ale i pracovníky se žádoucími rysy osobnosti.

SUMMARY

This bachelor work pursues attention to the employee-competence and to their development on the background of teamwork. You can find here some terms, which usually stay out of discussion, but there is no substitution for them in teamwork, for example synergic effect, trust and coherence. This work defines the term competence and thinks about its acquaintance among the people. Quite a lot of time was dedicated to the theme of influence of the competences on the organization, mostly by putting in corporate processes leading to the CBM. The next important theme is management based on competence from the point of view of strategic and human source preparation of the organization. Last but not least the development of team competences and the important elements for their realization are discussed. The entire result of this bachelor work is an advance to the modern character of business, which is in relation with the development of individuals and teams in corporations. There is an effort to utilize the most modern methods of management, that require employees, who are not only good professional prepared and able to learn new knowledges and skills, essential for their specialization, but employees with requested personal features, too.

0 Úvod

Požadavky na znalosti a dovednosti člověka v moderní společnosti se neustále mění a člověk, aby mohl fungovat jako pracovní síla, být zaměstnaný a zaměstnatelný, musí své znalosti a dovednosti neustále prohlubovat a rozšiřovat. Vzdělávání a formování pracovních schopností se v moderní společnosti stává celoživotním procesem. A v tomto procesu sehraje stále větší roli organizace a organizací realizované rozvojové aktivity. Důležitým základem podnikání a úspěšnosti jakékoliv organizace je flexibilita a připravenost na změny. Flexibilitu organizace však dělají flexibilní lidé, kteří jsou nejen připraveni na změny, ale zároveň tuto změnu akceptují a podporují ji. A tak péče o formování pracovníků organizace se v současné době stává nejdůležitějším úkolem v oblasti personálních aktivit.

První kapitoly této práce se zamýšlejí nad prvotními počátky starých forem sdružování života. Raketový vzestup pestrých životních forem byl dán právě schopností spolupracovat. Tato kapitola je velmi těsně propojená s činností jednotlivců v týmu a jejich kompetencemi, a to právě z důvodu dědictví naší evoluční historie. Postupně se dostaneme přes dav a sociální skupinu až k nejsložitější její formě vybudované pouze v lidských společenstvích, k týmu. Nejčastěji budeme pracovat s kompetencemi ovlivňujícími sociální interakci. Z tohoto důvodu považuji za nutné zmínit se také o roli kolektivit, jako jsou například sociální skupiny či sociální agregáty aktivní. Budeme postupovat od nejprimitivnějších forem organizmů až po nejvyspělejší formy sociálních skupin. Považuji tento „chronologický“ postup za důležitý. Jeho význam spočívá v uvědomění si základních, pro člověka pravděpodobně neměnitelných, principů fungování života a jeho strategií.

Ve druhé kapitole dáme prostor týmu a rozdílů mezi pracovní skupinou a pracovním týmem a vysvětlíme si některé prvky vyskytující se v pracovním týmu, bez nichž by tým nemohl fungovat.

Třetí a čtvrtá kapitola je věnována kompetencím a jejich nezastupitelné roli v současné společnosti, jejich složkám, zdrojům a třídění. Zaměříme se zde také na řízení podle kompetencí (CBM) a předpoklady pro jeho zavedení do organizace.

Pátá a šestá kapitola se budou týkat rozvoje týmu v souladu s profesním vzděláváním, tedy nástrojů pro jeho rozvoj a některých vhodných metod.

Samotná podstata kompetencí se prolíná celým lidským životem a jeho rodem již po staletí a tisíciletí. Některé podstatné složky, které považujeme za základ kompetentního jednání (například kooperace nebo komunikace), jdou napříč celou živočišnou říší. Kompetence v moderním slova smyslu nejsou ve skutečnosti nic převratně nového. Lze s určitou mírou jistoty konstatovat, že přijde-li člověk s nějakým dobrým nápadem, myšlenkou nebo vizí, tak v živočišné říši se tento nebo jemu podobný koncept pravděpodobně objevil již dávno. Na tomto místě považuji za vhodné uvést myšlenku, podle níž *„stojí opravdu za to sledovat, jak se manažerská literatura ve své pochopitelné snaze nalézt pro každý soubor podmínek optimální způsob řízení a vnitřních vztahů čím dál více přibližuje modelům řízení, které již na této planetě existují miliony, ba miliardy let. Pro (samo) řízení přírodních ekosystémů jsou typická zhusta právě taková řešení, která nyní objevujeme.“* (Plamínek, 2000, s. 251)

Na tomto místě bych rád poděkoval vedoucímu mé práce, PhDr. Jaroslavu Veteškovi, Ph.D., za jeho vstřícný a věcný přístup v rámci všech konzultací, které zpracovávání této práce provázelo.

1 Klíčové milníky rozvoje a prohloubení spolupráce.

1.1 Úsvit života

Tato kapitola se odehrává kdesi v hlubokém paleoproterozoiku před cca 2 miliardami let. V tomto úsvitu života přichází eubakterie se svou strategií. Začíná využívat dovedností jiných organismů, aby tímto způsobem komplexně ovlivnila život na planetě Zemi. V tomto období hledíme původ spolupráce.

Dawkins (2008, s. 672) říká, že „*snad před dvěma miliardami let uzavřel starobylý jednobuněčný organismus, jakýsi prvotní prvok, zvláštní svazek s bakterií ... Všechny naše buňky jsou jako jednotlivé mixotrichy napěchované bakteriemi, které se v průběhu generací spolupráce s hostitelskou buňkou změnily tak, že už jejich bakteriální původ takřka nerozpoznáme.*“

A dále potom Dawkins (2008, s. 692) doplňuje, že „*luštěniny místo toho aby musely čerpat dusíkaté sloučeniny z půdy, dokážou využívat vzdušný dusík. Nejsou to ale ony, kdo atmosférický dusík váže a přeměňuje ho na použitelné sloučeniny. To dělají symbiotické bakterie - konkrétně rhyzobia ... Najímání chemicky mnohem nadanějších bakterií i s jejich důmyslnými figly je mezi živočichy a rostlinami velmi rozšířené.*“

1.2 Přirozené sdružování organismů

Můžeme bezpochyby říci, že „*anonymní hejno je nejčastější a bezpochyby nejprimitivnější formou sdružování živočichů a lze jej nalézt již u mnoha bezobratlých, jako např. u sépií a hmyzu.*“ (Lorenz, 2003, s. 124-127)

Lorenz (2003) dále hovoří o hejnu, jež však není jakýmkoli náhodným shluknutím jedinců stejného druhu, což se například stane, když se shromáždí mnoho much kolem zdechlíny. Pojem hejna je určen tím, že jednotlivci téhož druhu na sebe vzájemně pozitivně reagují, drží tedy pohromadě v důsledku chování, jež jeden nebo více příslušníků hejna vyvolává u příslušníků druhých. Proto je pro tvoření hejna typické, putuje-li mnoho jedinců v těsně semknutém útvaru týmž směrem. Způsoby chování hejna se tedy shodují v mnoha ohledech s chováním davu.

Položme si otázku, proč chce být živočich za každou cenu v bezprostřední blízkosti mnoha jiných jedinců? Po zodpovězení této otázky se pravděpodobně dostaneme velmi blízko k principu původní, biologicko evoluční podstatě vzniku skupin, a to tak, že *„neexistuje ani jediný v těsném hejnu žijící živočišný druh, u něhož by se jednotlivci při znepokojení, tj. při podezření, že je nablízku nepřítel, nesečkli blíže ... Lovci bezbranné zvěře se skoro bez výjimky nejprve snaží oddělit jednotlivce od hejna, než se ho pokusí vážně napadnout ... typickým příkladem jsou hejna ryb ve světových mořích.“* (Lorenz, 2003, s. 127-129)

Z těchto evolučně podmíněných skutečností tedy vyplývá zřejmá výhoda a nutnost být součástí hejna. Riziko napadení jednotlivce se tím podstatně minimalizuje. Tento pocit síly a bezpečí vzniká v davu jako pozůstatek po našich antropoidních předcích. Zcela jistě se však objevuje ještě podstatně hlouběji jako součást evoluce života.

Principy, které se objevují v hejnech, a které se dotýkají i člověka v sociálním prostředí, je možné vysledovat v sociálních agregátech aktivních, tedy v davech. V následující kapitole se podíváme na podobné prvky.

1.3 Dav na pozadí interdependentního chování

Jedná se o sociální agregát aktivní. Konkrétní definice davu nebyla za sto let výzkumu ještě zcela jasně definována. Přesto zde jednu definici předkládáme.

„Dav je přechodné shromáždění většího počtu lidí v prostoru, jehož parametry umožňují vzájemný bezprostřední kontakt (ulice, náměstí, velký sál aj.). Jedinice spojuje zájem o určitou věc, hodnotu, problém, osobu nebo osoby apod. a vytváří se mezi nimi psychická vazba, sestávající z podobných nebo totožných emocí a pudů, primitivních, ale silných, vyvolaných stejným i podněty.“ (Reichel, 2003, s. 16-17)

Majoritní vliv na chování jedince v davu má tzv. interdependentní chování. Watzlawick (1998, s. 99) tento termín vysvětluje následovně: *„Každý ví, co znamená, když je jedna věc závislá na druhé. Je-li však tato věc stejnou měrou závislá na první, takže se obě ovlivňují navzájem, nazývá se tato forma interdependentní.“* Což zjednodušeně znamená, že chování každého z partnerů podmiňuje chování toho druhého a samo je jím podmíněno. Vliv davu na člověka pramení právě z těchto emocionálně pudových vazeb a chování jedince není „brzděno“ žádnými všeobecně platnými normami.

1.3.1 Organizační struktura davu

„Dav též nemá nějakou ustálenou organizační strukturu, takže z tohoto hlediska je útvarem amorfním.“ (Reichel, 2003, s. 17)

Dav však ani pevnou organizační strukturu nepotřebuje vzhledem k pudovosti jednání jedinců, ze kterých se skládá. Přesto se dokáže chovat vysoce organizovaně.

Můžeme na tomto místě použít analogii ze světa zvířat, kterou si vše objasníme: *„Uvnitř hejna neexistuje uspořádaná struktura, neexistuje vůdce ani ti, kteří jsou vedeni, pouze ohromné nahromadění stejných prvků. Přirozeně, že se vzájemně ovlivňují, přirozeně, že se vyskytují určité nejjednodušší způsoby „dorozumívání se“ mezi jednotlivci, kteří hejno tvoří. Když jeden z nich upozoruje nebezpečí a prchá, nakazí všechny ostatní, kteří jeho úlek mohou upozorovat.“¹ (Lorenz 2003, s. 128)*

Jsme-li v davu, můžeme se jím nechat velmi lehce ovlivnit. Podstatou je „síla“, kterou dav propůjčuje. V tu chvíli někam patříme a máme zde své místo, ač těžko definovatelné a možná iracionální. Jedinec s velkou pravděpodobností cítí nadšení viz příloha A.

1.4 Sociální skupina – dynamika celku

Skupiny jsou sociálně nejvyspělejší podoby kolektivit. Fungování a vztahy v sociálních skupinách jsou úzce propojeny s evoluční cestou našich předků napříč epochami země. Touto kapitolou začneme konkrétně objevovat složité vztahy vyskytující se v pracovním prostředí. Jejich provázanost je nad rámec této práce, a proto se zaměříme na základní charakteristiky a členění skupin.

¹ Rybka Hořavka, které je vyoperován přední mozek (sídlo reakcí sloužící soudržnosti hejna), se v běžném případě již po prvních pohybech ohlíží po svých druhích z hejna a nechá se jimi ovlivnit. Nikoliv ovšem rybka bez předního mozku. Pokud ta chce z nějakého důvodu jít, vyplave odhodlaně z hejna a to jí následuje. Operované zvíře se tak stalo, právě pro svůj defekt, jednoznačným vůdcem hejna. Čím více ryb vyplave stejným směrem, tím dříve za sebou potáhnou hejno.

Život ve skupině je pro nás každodenním chlebem. Chodíme mezi přátele, do rozličných klubů, do škol a samozřejmě také do zaměstnání. V každé sociální skupině existuje určitá skupinová dynamika. Tato je pochopitelně vždy závislá na sociálních interakcích a prostředí. Jak můžeme definovat sociální skupinu? Z mnoha definic vybírám následující dvě.

Internetová encyklopedie Wikipedie [cit. 2009-25-4] určuje pojem sociální skupiny takto: Sociální skupina je sociologický pojem označující sociální útvar, o němž platí:

- 1) je tvořen dvěma nebo více osobami, hrajícími vzájemně se doplňující a podmiňující role;
- 2) skládá se z částí, které mají strukturální či funkční význam, což je odděluje od samotných jedinců;
- 3) členy skupiny spojuje vzájemná komunikace, normy, vzájemná očekávání a společně vykonávaná činnost.

Reichelova (2003, s. 61) definice tvrdí, že sociální skupina je „*opakovaná, systematická a stabilizovaná interakce mezi určitou množinou jedinců.*“

Život v sociální skupině a vztahy s jejími členy poskytují jedinci různé jistoty, zůstaneme-li u výše uvedeného, tak například jistotu příslušnosti a určitého postavení ve skupině. Jedinec věří v sílu společného překonávání překážek, ve společné nacházení řešení a v případě ohrožení má pocit většího bezpečí. „*Důležitou známkou skupiny je pocit „my“, tedy jakési skupinové vědomí, které příslušníky odlišuje od nečlenů. K dalším důležitým znakům patří např. společný cíl, skupinové normy, vytváření skupinových rolí a struktur.*“ (Jandourek, 2003, s. 82)

Samozřejmě, že členství ve skupině přináší i nutnost přizpůsobení a potlačení svých individuálních zájmů. Jednání, které je z hlediska jedince výhodné, totiž nemusí být výhodné z hlediska skupiny jako celku. To platí jak v pozitivním tak v negativním smyslu, viz příloha B. Například pracovní skupina ovlivní a koriguje jak tvrdé dřiče, kteří trhají normy, tak i lenochy.

1.4.1 Třídění sociálních skupin

Sociální skupiny jsou velmi složité varianty lidského sdružování a seskupování. Již samotné kombinace níže uvedených klasifikací mezi sebou dávají vzniknout rozličným sociálním skupinám s pestrou paletou chování jejích členů.

Reichel (2003) klasifikuj sociální skupiny podle

- velikosti (malá, velká),
- způsobu vzniku (formální, neformální),
- charakteru vnitřních vztahů (primární, sekundární),
- typu členství (automatické, dobrovolné, vynucené),
- přístupnosti (inkluzivní, exkluzivní, ohraničené),
- trvání (dočasné, trvalejší, stálé),
- zaměření (výdělečné, zájmové, přátelské ...),
- prostorového rozptýlení,
- členské příslušnosti (vlastní, cizí),
- identifikace se skupinou (vlastní, cizí),
- obsahu (jednofunkční, vícefunkční, nadfunkční).

1.4.2 Postavení v sociální skupině

„Možnost existence skupiny a schopnost jejího fungování závisí na integraci a organizaci jednotlivých osob. Jednotlivá osoba tak prostřednictvím svých hodnot a norem ovlivňuje ostatní členy. Rovněž tak je skupina ovlivňována kvalitou aktuálních vzájemných interakcí osob a socioekonomickými podmínkami, tzn. neustálým vzájemným působením mezi skupinou, jejím prostředím a jinými systémy, jejichž je součástí.“ (Belz, Siegrist, 2001, s. 43)

Toto podnětné a logické konstatování je nutné doplnit o faktor nejistoty. Základem je uvědomění, že středem dění je člověk, jehož můžeme označit za nepředvídatelnou veličinu. Co z toho tedy pro nás? Uvědomujeme si, že *„lidské systémy jsou na rozdíl od systémů fyzikálních otevřené, neboť mohou samy od sebe*

vstupovat do vztahů s prostředím a výsledek interakcí se nedá předvídat. To znamená, že jejich identita je dynamická. Také mezilidské systémy však mají zcela určité vlastnosti, to jest pravidla hry, podle kterých se chovají.“ (Belz, Siegrist, 2001, s. 43)

Je zřejmé, že v každé sociální skupině jsou nastoleny vztahy, které určují místo a postavení jedince ve skupině. Podvědomé a vědomé dodržování hierarchie je naprosto nezbytné pro udržení skupiny. Jak poznamenává Reichel (2003), nejčastěji je operováno s pojmy

- **Pozice** - situuje jedince na určité místo v určitém sociálním prostoru,
- **Role** - vyjadřuje očekávání sociálního okolí, že se jedinec bude chovat způsobem odpovídajícím jeho umístění,
- **Status** - soubor možností, práv a privilegií jedince ve skupině,
- **Prestiž** - společensky přiznávané ocenění.

1.4.3 Stádia rozvíjení skupiny

Popis vývojových fází skupiny se v literatuře objevuje velmi často. Nejbližší k našemu tématu má však konstrukce Bedrnové (2008). Budeme z ní v této kapitole vycházet.

Aby mohla být skupina zralou a aby byla schopna efektivně fungovat, je zapotřebí, aby si prošla několika stádii svého vývoje. Tato stádia mohou negativně ovlivňovat její fungování v mnoha oblastech, tomu se však nelze vyhnout. Podle Bedrnové (2008, s. 107) rozeznáváme tato stádia vývoje skupiny:

- **Orientační** - Členové skupiny jsou nejistí a mají obavy o své postavení. Probíhá testování přiměřenosti sociálního chování.
- **Konfrontační** - Je to doba vzájemného „otřukávání“, zkoušení a prověřování. Hledání si vlastního místa v mocenské struktuře. Skupina se formuje. Objevují se drobné formy vzpoury.

- **Utváření pravidel** - Členové mají pocit, že našli své role v týmu, a proto se rozvíjí týmová soudržnost. Na významu nabývá respektování sociálních norem. Právě v této fázi vzniká spontánní vědomí „my“.
- **Výkonnostní** - Již jsou vyřešeny zásadní rozpory týkající se moci a autority. Vzniká společná odpovědnost. Orientace na budoucí pracovní úkoly. Typické je uvolnění a aktivita členů skupiny.
- **Udržení** - Posilování všech pozitivních rysů týmové práce.

Zdá se, že tato evolučně předdefinovaná následnost vývoje skupiny vede k její stabilitě. Skupina se tak stává přizpůsobivou vůči požadavkům situace. Je efektivní a zralá až do doby příchodu dalšího vlivného jedince či výrazné změny situace.

2 Tým - teoretická východiska

Při naší deduktivní cestě jsme začínali popisem organizovaného hejna. Další úrovní bylo davové chování a jeho projevy. Následoval přesun k vysoce organizovaným strukturám, tedy sociálním skupinám. V tuto chvíli se zaměříme ještě přesněji - budeme hovořit o pracovní skupině a pracovním týmu.

Internetová encyklopedie Wikipedie [cit. 2009-26-6] definuje tým takto: „*Tým (z angl. team, původní význam „spřežení“) je skupina lidí, která společně plní nějaký úkol nebo chce dosáhnout určitý cíl, což je možné jen při spolupráci všech členů ... v podniku tvoří tým skupina spolupracovníků, kteří pracují na společném úkolu - pracovní skupina.*“

Máme-li konkrétněji definovat pojem týmu a chceme-li se přiblížit našemu tématu v dalším textu, je příhodné zvolit Plamínkovo (2000, s. 254) doporučení s názvem „*Desatero dobrého týmu*“. Tímto desaterem si jasně a přehledně vymežíme smysl, funkci a strukturu týmu.

Dobrý tým:

- 1) Má srozumitelné cíle, se kterými se jeho členové identifikují, a které je proto dovedou motivovat.
- 2) Má přiměřenou velikost - takovou, která umožňuje, aby se lidé mezi sebou individuálně dobře znali.
- 3) Jeho členové mají dobře rozdělené role - tak, aby existujících rozdílů mezi nimi bylo využito k vytváření synergie.
- 4) Jeho činnost je úspěšně koordinována uznávanou vůdčí osobností nebo společným úsilím členů.
- 5) Jeho členové spolu komunikují pravidelně, otevřeně a přímo.
- 6) Mezi jeho členy je důvěra a jistota vzájemné podpory.
- 7) Jeho členové mají schopnost kritického uvažování a společného poučení z vlastních chyb.
- 8) Jeho členové umějí registrovat a využívat své úspěchy a společně se z nich radovat.

9) Má dobrou schopnost rozložit pozornost mezi dosahování výsledků, zdokonalování procesu spolupráce a uspokojování individuálních potřeb svých členů.

10) Dosahuje dobrých výsledků, plní stanovené cíle, má jednoduše úspěch.

2.1 Pracovní skupina – základní znaky

Pracovní skupinu je pochopitelně možné zasadit do všech klasifikací sociálních skupin, tak jak o nich hovoří Reichel (2003, s. 79).

Další zásadní znaky pracovní skupiny, které představíme, uvádí Bedrnová (2008, s. 86):

- společné cíle,
- společnou činnost,
- vnitřní strukturu pracovních pozic a rolí,
- časté vzájemné osobní kontakty mezi spolupracovníky,
- relativně trvalé sociální vztahy,
- společné pracoviště,
- vědomí příslušnosti ke skupině.

2.2 Pracovní tým a základní prvky

Je specifickým druhem pracovní skupiny. Ač se běžně zaměňuje pojem pracovní tým za pracovní skupinu a naopak, je mezi nimi několik odlišností. Tyto zmiňuje Bedrnová (2008):

- **Neexistence vnitřní formální organizační struktury týmu** - Nejsou zde určeny formální vertikální a horizontální mocenské kooperační vztahy. Jediným společným prvkem je zde jmenování vedoucího.

- **Podávání společného výkonu a společná odpovědnost za jeho výsledky.**
- **Časové omezení existence týmu** - Jeho trvání končí často v okamžiku předání výsledků práce.

Pracovní týmy jsou velmi dobře přizpůsobeny pro řešení složitých interdisciplinárních a těžko strukturovaných úkolů. Právě proto je velmi důležité nejen správně zvážit výběr, ale i rozvoj pracovníků. V týmu vznikají velmi intenzivní osobní kontakty. Z tohoto důvodu je například důležité přihlížet při výběru ke vzájemným sympatiím či antipatiím.

Bedrnová (2008, s. 94) také konstatuje, že „*v pracovním týmu by měli být pokud možno zastoupeni reprezentanti co nejširšího spektra profesní, funkční, demografické i osobnostní struktury.*“ S tímto tvrzením je možné obecně souhlasit. Nechávám však na zvážení čtenáře, zda je tento stav prakticky uskutečnitelný.

Pracovní skupina a pracovní tým jsou pro nás příliš velkým rozlišením. Veškeré následující charakteristiky a principy, na kterých tým stojí, a které jsou obsaženy v dalších částech této práce, je možné aplikovat rovnocenně na oba dva pojmy. Pro přehlednost se tedy budeme držet pojmu „Pracovní tým“.

Prostřednictvím následujících oddílů si přiblížíme některé podstatné prvky vyskytující se v pracovním týmu, bez nichž by tento nemohl správně fungovat. Absence některého z níže uvedených prvků by znamenal pro pracovní tým ztrátu efektivity. V horším případě by se pracovní tým rozpadl, neboť by se vytratila jedinečná kvalita pracovního týmu.

2.2.1 Synergický efekt

Hartl (1993, s. 205) definuje tento pojem takto: „*Synergie je zmnožení síly a výkonu podle principu, že spojený výkon dvou jedinců je vyšší než prostý součet výkonu každého z nich.*“ Co jej může způsobovat? Např. vztahy jedinců mezi sebou a doplňování nedostatků přednostmi jiných kolegů nebo případy, kdy nápady jednoho stimulují myšlenky ostatních. V jednoduchosti jde o to, že výkon skupiny převyšuje součet individuálních možností každého z jejích členů.

Plamínek (2000) navrhuje při definování synergie standardní racionální počty. A musíme mu dát za pravdu, že v tomto případě skutečně neplatí jednoduchá rovnice, např. $1+1=2$. Následně pracuje se svým konstruktem, který logicky lépe vystihuje synergií a její podstatu.

$$1 + 1 \rightarrow 2 + v$$

„v“ v tomto případě značí vztahy mezi sčítanci, neboli kolegy. Plamínkovi tedy jde nejen o samostatné působení jedince, ale i o sociální rozměr uplatňující se v pracovním týmu. Bere v úvahu kvalitu vztahů mezi členy. Vztahy s kolegy se mohou nachýlit do tří následných poloh:

- **Mínusová** – již Plamínek nazývá „antinergií“. Typické je, že členové pracovního týmu mezi sebou soutěží, čímž ztrácejí mnoho energie.
- **Neutrální** - při které platí standardní zákony aritmetiky. Tedy $1+1=2$.
- **Plusová** - právě zde členové pracovního týmu využívají rozdíly mezi sebou k vytváření nových hodnot a jejich síly se vzájemně podporují. A právě zde se definuje synergie. Zde vzniká přesah synergie i s jeho pozoruhodným výpočtem.

Bělohávek (1996, s. 153) pohlíží na synergií z jiného úhlu. Jeho rovnice

$$SE = VT - VSI$$

zde ukazuje rozdíl mezi sehraným týmem (VT), od něhož se odčítá výsledek dosažený souhrnem jednotlivých individuí (VSI).

Na www.vedeme.cz je možné získat podnětné informace k tématu synergie. Příkladem může být výzkum na vzorku 760 participantů, jenž zkoumal výsledky při řešení mentálních problémů a chybovost při dosahování výsledků. Na skupinách sestávajících ze dvou, tří, čtyř až pěti členů bylo zjištěno, že „*skupina dosáhla lepších výsledků s větší efektivností, než byl nejlepší výsledek ekvivalentního počtu samostatně pracujících lidí ... výsledky skupiny o dvou lidech se prakticky nelišily od výsledků dvou nejlepších jednotlivců, ale skupina měla menší chybovost ... Toto zjištění vedlo k závěru, že skupina o velikosti tři je nutná a zároveň postačující na to, aby produkovala lepší intelektuální výsledky, než ekvivalentní počet jednotlivců s intelektuální kapacitou toho nejlepšího.*“ [cit. 2009-18-11]

Na tomto místě je možné si také připomenout minulou kapitolu, neboť k maximálnímu synergickému efektu ve skupině totiž dochází až poté, co si prošla strastiplnou cestou všech šesti fází vývoje skupiny. Tedy jinými slovy teprve když je skupina zralá.

2.2.2 Kooperace / Spolupráce

Rozdíly mezi termíny spolupráce a kooperace se v literatuře poněkud stírají. Činnost ve skupinách je však bez nich prakticky nemyslitelná. Belz, Siegrist (2001, s. 214-215) považují za jejich hlavní znaky *„společné jednání různých osob ve skupině v zájmu společného cíle. Členové skupiny nejsou přitom jednotni, pouze pokud jde o vytčený cíl, ale jsou jednotni také v tom, jaké cesty řešení vedou k jeho dosažení.“* Belz a Siegrist dále pokračují v pozitivním duchu a to formou hledání společných prvků podporujících kooperaci:

Předpoklady efektivní skupinové práce

- Vzájemné akceptování účastníků: „Beru tě takového, jaký jsi...“
- Otevřenost komunikace o obsahu a vztazích: „Klidně řekni, co si myslíš, co tě rozčiluje nebo z čeho máš radost...“
- Všichni se podílejí na hledání cíle a cesty: „Co si o tom myslí ostatní...?“
- Kolegiální rozdělení práce: „Co mohu udělat já, čeho se ujmeš ty?“

Projevy týmového ducha skupiny

- Jednotliví účastníci se cítí ve skupině jako doma.
- Všichni se cítí jako příslušníci skupiny, mohou se sami rozvíjet, rozhodují se sami, a tím jsou relativně nezávislí.
- V pracovní skupině existuje věcná odborná spolupráce v uvolněném a radostném skupinovém klimatu plném humoru.
- Pěstují se také soukromé kontakty.
- Výkonnost jednotlivých účastníků je snahou všech.
- Každý se může uplatnit tak, jak umí, a ostatní mu poskytnou zpětnou vazbu.

Podle Bělohávků (1996) je spolupráce spojením dvou faktorů:

- **Součinnost** - členové skupiny současně pracují na úkolu a sdílejí odpovědnost za výsledek. V případě chyb lze nedostatky jednotlivců kompenzovat zásahy jiných členů skupiny.
- **Koordinace** - při ní jde o odpovědnost za úkol, který je plněn postupně. V určité chvíli se na úkolu podílí někdo jiný. Při dokončení jedné fáze skupina předává úkol následujícímu jednotlivci nebo skupině. Chyby v tomto případě ovlivňují celou skupinu.

Význam spolupráce je posílen přístupem efektivních manažerů, kteří o spolupráci říkají, že *„je dnes považována za samostatnou manažerskou funkci, která je potřebná pro dosažení harmonie mezi úsilím jednotlivců a dosažením skupinových cílů.“* (Palán, 2002, s.104)

Koukolíkův názor (2007, s. 71) je v tomto směru velmi podnětný a opírá se o vědecké experimenty, jež *„dokazují, že se v případech altruistické spolupráce v lidském mozku aktivuje vývojově starý systém odměny. Příjemný pocit plynoucí z altruistické spolupráce je tedy v lidské hlavě do jisté míry zakódovaný. Protože se přitom aktivují vývojově staré oblasti mozku, lze předpokládat, že jeho činnost v tomto směru předcházela vzniku vývojové větve vedoucí k současnému člověku.“*

Koukolík (2007) na jiném místě poznamenává, že soutěživost nevyvolává mezi lidmi, a můžeme s jistotou říci, že ani mezi pracovníky, snahu podávat vyšší výkon. V konečném důsledku jde spíše o efektivní sdílení a rozmnožování společných zdrojů. To znamená reciproční spolupráci. Pro skupinu může být z dlouhodobého hlediska destruktivní, pokud je úsilí, které by mohlo být věnováno dosahování společných cílů, zaměřeno na získání výhod a převahy proti ostatním.

Nezávisle na Koukolíkovi se setkáváme v praxi s *„obvyklou domněnkou, že soutěživost vyvolává mezi pracovníky snahu podávat daleko vyšší výkon a tím pozitivně ovlivňuje výsledky skupiny“*. Skutečnost je ovšem poněkud komplikovanější, neboť *„výsledky často závisejí na efektivním sdílení společných zdrojů (např. financí). Pokud lidé nedokáží spolupracovat, pak je spravedlivé rozdělování zdrojů skoro nemožné, protože každý touží urvat co nejvíce pro sebe. Vzájemné soutěžení vyvolává podezírání a závist mezi spolupracovníky.“* (Bělohávek, 1996, s. 153)

2.2.3 Důvěra v sociálním kontextu

Internetová encyklopedie Wikipedie [cit. 2009-15-9] definuje důvěru takto: „*Důvěra (ze staročestiny do-vierie) znamená vztah spoléhání na druhé lidi, instituce nebo věci.*“

Její podstatou je předvídatelnost jednání druhých. Zcela jistě je nejsilnějším prvkem působícím ve skupinové dynamice. Člověk, který je špatně čitelný, a jehož činy nelze dopředu odhadnout, není důvěryhodný. I zde platí, že pokud vidíme, že nám někdo důvěřuje, vyvolá to zákonitě naši důvěru vůči němu.

Není dost dobře možné představit si výborně sehraný a funkční pracovní tým, ve kterém vládne nedůvěra mezi členy týmu. Takový tým zcela jistě nedokáže generovat kvalitní výsledky, nebo takové výsledky, které by dozajista v případě důvěrné spolupráce generovat mohl.

Jak důvěru pěstovat:

- přiznáváme své chyby,
- sdílíme s ostatními důležité informace,
- povzbuzujeme participaci,
- necháváme prostor k tomu, aby si pracovníci řídili vlastní práci.

Ztráta důvěry v týmu zákonitě zpomalí jeho výkon. Její opětovné nabytí předpokládá intenzivní komunikaci mezi členy týmu. Potřeba důvěry je tedy opět nemyslitelnou součástí pracovního týmu. Nasnadě je její propojení s kompetencemi. Vždyť schopnost komunikovat a schopnost čelit konfliktním situacím patří do sociálních kompetencí viz. oddíl 3.9.1.

2.2.4 Koherence – výhody a rizika

Internetová encyklopedie Wikipedie [cit. 2009-15-9] definuje koherenci následovně: „*Koherence (z lat. co-haereo, držím pohromadě) znamená soudržnost, ať už fyzickou nebo logickou.*“

Pokud si jsou jedinci v pracovním týmu vědomi toho, že se všichni vzájemně potřebují a cítí-li uspokojení z blízkosti ostatních, znamená to, že „táhnou za jeden provaz“ a jsou soudržní. Jde o prožívání vědomí „my“. Koherence se objevuje ve fázi vývoje pracovního týmu, když jsou již definovány role členů a tito o nich vzájemně vědí. Až v této fázi se vlastně počíná budovat tým. Bělohlávek (1996) tvrdí, že pracovní týmy, které jsou soudržné, vykazují větší spokojenost členů, pracují efektivněji a jejich členové komunikují mezi sebou častěji bez nekonstruktivní kritiky.

Koherence nicméně obsahuje i rizika, která mohou ovlivnit nejen správná rozhodnutí pracovního týmu jako celku, ale i pracovní efektivitu. Uvedeme si dvě nejčastěji uváděná rizika:

Skupinové myšlení (groupthink)

Bělohlávek (1996) představuje skupinové myšlení jako názorově společný způsob myšlení vznikající ve vysoce soudržné sociální skupině. Podle jeho slov vede právě tato soudržnost k destruktivní jednomyslnosti skupiny. Skupina přezírá realitu a nekriticky hodnotí skutečnost. Skupinové myšlení vznikne všude tam, kde působí silný, vzrůstající a stresující pracovní tlak spojený s těsným osobním vztahem spolupracovníků. V tomto případě se často hovoří o skupinové hlouposti. Skupina zapudí vše, co svědčí v její neprospěch, a zvolí jednu myšlenku, ze které udělá dogma.

Bělohávek přebírá pojem skupinová hloupost od amerického psychologa Irvinga Janise, který jej poprvé použil v roce 1972 a charakterizuje ji osmi skupinami příznaků:

- iluze nezranitelnosti,
- racionalizace chybných rozhodnutí,
- víra v morální oprávněnost rozhodnutí skupiny,
- sdílení myšlenkových stereotypů,
- autocenzura,
- iluze jednomyslnosti,
- pocit přátelské harmonie,
- ochrana před negativními informacemi.

Sociální lenost

Bělohávek (1996) ve své publikaci rozeznává, jako další prvek snižující efektivitu týmu, sociální lenost. Její projevy byly objeveny francouzským zemědělským inženýrem Ringelmannem, který si všiml, že tři lidé, kteří táhnou společně za provaz při přetahování, dosahují pouze dvou a půl násobku výkonu jednotlivce a osm lidí dosáhlo méně než čtyřnásobku výkonu jednotlivce. Bělohávek nastiňuje několik důvodů pro sociální lenost:

- jednotné úsilí (Ostatní se ulívají, proč já bych se měl namáhat?),
- ztráta osobní odpovědnosti (Ztratím se v davu, co bych se honil?),
- snížení motivace vzhledem ke sdílení odměny (Proč se snažit, když nakonec všichni dostanou stejně?),
- zhoršení koordinace,
- vnímání úkolu jako nedůležitého nebo příliš snadného.

2.2.5 Mentalizace v sociálních souvislostech

Nakolik patří mentalizace do této práce? Jaký je její význam pro fungování týmu? Chceme-li najít odpověď na tyto otázky, je třeba podívat se na její funkci.

K orientaci v této problematice je pro nás nejvýznamnější Koukolík. Podkladem je podle jeho slov „*schopnost vyvinutá v plné míře jen u lidí, schopnost »číst« a »vidět« duševní stavy svých bližních stejně jako ty vlastní. Odborně se jí říká teorie vědomí (theory of mind) ... nejpresnější název zní mentalizace*“ (Koukolík, 2007, s. 27)

Koukolík (2007) dále upřesňuje: „*Podíváme-li se na tvář a držení těla někoho ze svých bližních, víme velmi záhy, co se v něm děje. Jestli je šťastný, smutný, rozzlobený, nesoustředěný, čerstvě zamilovaný, ustaraný, zda má strach, či zda ho něco právě velmi zaujalo. Vlastně může jít i o docela cizího člověka ... Schopnost mentalizovat souvisí s vývojem předních částí čelních laloků mozku, těch, jimž se říká prefrontální.*“

K objasnění fyziologické podstaty samotného procesu mentalizace nám poslouží zrcadlové neurony, jež byly nedávno objeveny a staly se základní součástí tohoto systému. Pojmenování vyplynulo z jejich vlastností. Zrcadlové neurony tedy fungují jako „*skupiny nervových buněk, které například řídí pohyby ruky a vydávají vzruchy, které se dají snímat a zaznamenávat. Zrcadlové neurony vydávají vzruchy odpovídající řízení ruky nebo jiné činnosti tehdy, když jejich nositel rukou nehýbe nebo zmíněnou jinou činnost neprovozuje, ale jen se na ni dívá. Zrcadlové neurony tedy »zrcadlí« činnost stejných neuronů v hlavě jiného příslušníka druhu. Zrcadlové neurony umožňují »modelovat« činnost a niterný stav jiného příslušníka druhu ve vlastní hlavě, niterně si ji představit, prožít. Máme-li trapný pocit z chování svého bližního, jemuž je trapně, pocítíme-li bolest prožívanou někým blízkým tak, jakoby bolelo něco nás samotné, dokážeme to proto, že máme zrcadlové neurony.*“ (Koukolík, 2007, s. 31)

Shrnu-li výše uvedené tak musím konstatovat, že mentalizace je „lepidlem“ či pojivem jakéhokoliv mezilidského vztahu. V našem případě je mentalizace slučujícím prvkem pro synergii, spolupráci, koherenci i důvěru.

Ve vztahu ke skupině nebo týmu je nutnou součástí prvního, tedy orientačního stádia jejího vývoje. Zároveň je po celou dobu fungování týmu její přítomnost posilujícím, udržujícím a uklidňujícím faktorem. Mentalizace je také zpětnou

vazbou. Jedinec se díky ní může lépe orientovat v psychosociálních souvislostech. Zcela pochopitelně je využívání této schopnosti podstatným prvkem pro udržení vztahů s kolegy, a tím ke kvalitnější spolupráci, hlubší důvěře, silnější koherenci a efektivnější synergii.

2.2.6 Týmové role

Bedrnová (2008, s. 86) poukazuje na dynamickou stránku pracovního zařazení, na týmovou roli. V tomto případě definuje týmovou roli jako „*očekávaný standard jednání zaměstnance, vyplývající z jím zastávané pracovní pozice.*“ Toto očekávání plnění role je pro tým nutné, nikoliv však beze zbytku splnitelné. Každý pracovník je jedinečná osobnost, a právě proto je zvládnutí pracovní role vždy zatíženo subjektivním pohledem. Pro pracovníka je nezbytná zpětná vazba, například v rámci hodnotících pohovorů, kdy své představy porovnává s pracovním okolím.

Bedrnová (2008, s. 89) dále uvádí komplikace ostatních subjektů při posuzování zvládnutí výkonu role. Vliv zde mají především

- vlastní představy o pracovní roli,
- představy a očekávání spolupracovníků,
- představy a očekávání řídicích pracovníků,
- představy a očekávání vnějšího okolí,
- skutečné zvládnutí pracovní role.

2.2.7 Organizační podmínky

Žádný tým nežije v nejistém vzduchoprázdnu. Je povětšinou obklopen složitou sítí organizačních vztahů. Týmy jsou pevně uchyceny v organizačních strukturách podniků či jiných institucí. Tyto vztahy zcela právem považuje za významné právě Rolf (1998), když rozlišuje:

- **organizační provázanost** - kdy vedení vytváří vhodné rámcové podmínky jako přenášení odpovědnosti a kompetencí, vyjasnění pozic v celopodnikové struktuře,
- **správnou logistiku informací,**
- **materiální a motivační podporu.**

3 Kompetence – identifikace, typy a dělení

3.1 Vnímání kompetencí ve společnosti

Pojem kompetence, tak jak o něm bude nejčastěji hovořit tato práce, není všeobecně pochopeným a známým pojmem. V neobeznámené společnosti získáme na položené otázky *Co jsou to klíčové kompetence? A kdo je kompetentní?* převážně nejednoznačné odpovědi založené na intuitivních úsudcích. Položíme-li tyto otázky skupině osob, zjistíme následující - po překonání prvotní nesmělosti se názory postupně sjednotí na nejjistěji znějící definici dominantního jedince. Většinou se tedy jedná o odpovědi typu: *Ten, kdo má právo něco rozhodnout, zvrátit rozhodnutí nebo člověk s možností podepisovat důležité dokumenty.* Odpovědi dotázaných osob jsou ve své podstatě správné a platné, ale přesto poněkud vágní.

Předchozí informace je postavena pouze na mém osobním průzkumu a zájmu o oblast kompetencí. Tyto informace neprošly řádným výzkumem a jejich výpovědní hodnota nemusí být nijak validní. Přesto se mi tím potvrdily některé hypotézy. Ukazuje se, že s moderním pojmem kompetence a jeho vymezením je obeznámena převážně jen akademická obec. Laikům z řad široké veřejnosti je moderní pojem kompetence poněkud skryt. Ač se kompetence v současnosti stávají „módním zbožím“, a to převážně mezi manažery, kteří jsou s vymezením kompetencí obeznámeni podstatně lépe, v povědomí běžného občana se tento pojem zatím neukotvil. Nemůžeme se nicméně divit. Vždyť pojem kompetence prošel v posledních desetiletích bouřlivým vývojem.

Podobně se k pochopení termínu samotného staví i Veteška (2008). Ve své publikaci naznačuje právě úzké chápání tohoto termínu laickou veřejností. Kompetence jsou podle Vetešky synonymem pro možnost vyjádřit se k nějakému problému či oprávnění o něčem rozhodnout.

3.2 Kompetence - vymezení pojmu

Poprvé popisuje klíčové kompetence v roce 1974 D. Mertens. Pojmenovává je zpočátku klíčovými kvalifikacemi, a to z toho důvodu, že pomáhají vyrovnávat pracovníkům nároky flexibilního světa práce.

Na tomto místě nemohu neokomentovat pozitivní posun ve vymezení pojmu kompetence. Na serveru Wikipedie se objevuje tato holá a standardně používaná definice [cit. 2008-5-9] *„Kompetence jsou svěřená oprávnění a povinnosti. Používáme termín kompetentní a opak vyjadřujeme slovem nekompetentní.“*

Dvanáct měsíců po uveřejnění výše citované definice již pojem samotný košatí a posunuje se k modernímu chápání svého významu. V encyklopedie Wikipedia [cit. 2009-20-9] tedy nalezneme tvrzení, že *„Kompetence (z lat. con-petere, shodovat se, souhlasit) znamená schopnost, způsobilost nebo oprávnění. Osoba, která je v určité oblasti má, je kompetentní, v opačném případě nekompetentní ... V personalistice se rozlišují odborné kompetence a kompetence k vedení ... Ve školství se často hovoří o klíčových kompetencích, což mají být dovednosti, rozhodující pro budoucí společenské nebo profesní uplatnění mladého člověka.“*

Encyklopedie CoJeCo [cit. 2009-20-9] bohužel nepodává podrobnější vymezení kompetencí. Vyjadřuje se tak, že kompetence zastupují *„rozsah působnosti, pravomoc, souhrn oprávnění a povinností, které jsou svěřeny právní normou určitému orgánu nebo organizaci.“*

Pouze u základního vymezení pojmu kompetence také zůstává Všeobecná encyklopedie Universum (2003, s. 510), která předkládá následující: *„Kompetence [z lat. Competere - příslušet], právo vymezení okruhu společných vztahů, v němž státní orgán (popř. orgán samosprávy) může, případně musí vykonávat svou pravomoc. Je o souhrn oprávnění a povinností, které jsou svěřeny právní normou určitému orgánu nebo organizaci.“*

Pravděpodobně nejvýstižnější definice, která komplexně shrnuje předešlá tvrzení, vymezuje pojem kompetence jako *„jedinečnou schopnost člověka úspěšně jednat a dále rozvíjet svůj potenciál na základě integrovaného souboru vlastních zdrojů, a to v konkrétním kontextu různých úkolů a životních situací, spojenou s možností a ochotou (motivací) rozhodovat a nést za svá rozhodnutí odpovědnost.“* (Veteška, Tureckiová, 2008, s. 27)

Kubeš, Spillerová, Kurnický (2004) považují kompetence za poměrně stabilní charakteristiku osobnosti. Tvrdí, že pokud poznáme úroveň konkrétní kompetence, jsme schopni rozpoznat chování a jednání člověka v mnoha široce pojatých situacích a jsme schopni odhadnout, jak bude tyto situace řešit. Kompetence nám napovídá, jak se bude její nositel chovat, myslet a projevovat.

Na tomto místě je snad vhodné konstatovat, že kompetence jako takové, i přes nejednotnost jejich chápání, vždy existovaly a budou existovat i nadále. To podstatné tedy není objevení kompetencí jako takových, vždyť tyto jsou v přírodě latentně skryty již milióny let, ale jejich popsání, definování a určení jejich užitečnosti pro společnost.

Podnětné a zároveň ekonomicky logické a lidské konstatování předkládají Veteška, Tureckiová (2008, s. 79), když si pokládají a následně zodpovídají následující otázku: *„A kdy tedy můžeme o jedinci říci, že je profesně způsobilý nebo že „má kompeteci“? Když vědomě, účelně a efektivně využívá svůj lidský potenciál, je převážně dlouhodobě úspěšný ve vykonávaných činnostech a v různých oblastech svého života a když to jemu i jeho okolí přináší také radost, nejen užitek.“*

3.3 Schopnosti – vymezení pojmu

Schopnosti sdružují a obsahují veškeré zdroje kompetencí a jsou nadstavbou pro základní složky kompetencí. Psychologický slovník hovoří jasně, když říká, že schopnost je *„soubor předpokladů nutných k úspěšnému vykonávání urč. činností, dovedností; dle J.P.Guilforda vjemové: zrak, sluch aj. Psychomotorické a intelektuální (poznávací); vyvíjejí se na základě vloh ... a to učením.“* (Hartl, 1993, s. 188)

Je zcela evidentní, že být schopen něco vykonat ještě neznamená, že bude cosi vykonáno. Jedinec může být například schopen zachránit tonoucího, neboť je „schopen“ doplavat k němu a je také schopen si uvědomit závažnost situace. Nicméně vlastní strach mu zabrání vykonat jakoukoliv činnost spojenou právě se záchranou života. Můžeme říci, že v běžné situaci je tento jedinec schopný plavat, ale životní praxe jej nenaučila na tuto situaci efektivně reagovat. Nemá potřebnou kompetenci. Chybí mu dynamika a není schopen být si svým vlastním manažerem. Tento jednoduchý příklad je pouze prostou ukázkou rozdílu mezi schopnostmi a

kompetencemi. Život je však velkým lexikonem podobných situací. Z tohoto pohledu dávají kompetence naději. Naději méně schopným, ale oproti tomu vytrvalejším, výkonnějším, rozhodnějším, komunikativnějším (...) jedincům. Být kompetentní tedy znamená postupné vyrovnávání sociálních rozdílů, možnost přiblížit se ke svým cílům, ale také celoživotní práci.

3.4 Roviny kompetencí v teoretické rovině

Na základě předchozích informací můžeme vnímat pojem kompetence ve dvou základních a odlišitelných rovinách².

- I. Synonymum, které vyjadřuje oprávnění určité osoby/orgánu o něčem rozhodnout. Vnímáme tedy tuto osobu/orgán jako formální autoritu, která má oprávnění činit potřebná rozhodnutí. Pro naši práci je však tato rovina okrajovou záležitostí.
- II. Tato rovina kompetencí je obsáhlejší, obsažnější a zároveň konkrétnější. Můžeme tedy konstatovat, že kompetence zde reprezentuje „*specifický soubor znalostí, dovedností, zkušeností, metod a postupů, ale také například postojů, které jednotlivec využívá k úspěšnému řešení nejrůznějších úkolů a životních situací a jež mu umožňují osobní rozvoj i naplnění jeho životních aspirací.*“ (Veteška, Tureckiová, 2008, s. 25)

Pro potřeby této práce se budeme primárně zabývat kompetencemi právě z pohledu uplatňování znalostí, dovedností, zkušeností, metod apod. To však neznamená, že kompetence ve smyslu „být schopen něco rozhodnout“ zde nebudou latentně obsaženy.

Veteška (2008) konstatuje, že kompetentním (lze použít i způsobilým) je každý jedinec, který je schopen v rámci svého života úspěšně uplatňovat, rozvíjet a podporovat svůj lidský kapitál. S tímto je zcela jistě možné souhlasit a doplňujeme pohledem autora práce. Lidský kapitál může být zcela evidentně

² Ovšem pouze v oblasti lidských zdrojů, neboť například Internetová encyklopedie Wikipedie [cit. 2009-26-4] určuje pojem kompetence na poli genetiky pro „*schopnost bakteriálních buněk přijmout a zabudovat cizorodou DNA...*“

podpořen dědičnými vlohami, schopnostmi a samozřejmě i memy³, což jsou aplikátory kulturního přenosu, které se množí, kdykoli k tomu mají příležitost⁴.

Podstatnější je však skutečnost, že kompetence lze v průběhu života rozvíjet učním, plněním úkolů a nabíráním životních zkušeností (srovnej s úrovní 4.5). Kompetence lze také pochopitelně ztratit, zneužít v neprospěch sociálního celku nebo nevyužít v průběhu života. Některé kompetence mohou upadat s věkem a jiných můžeme ve stáří nabýt. V některé kultuře se uplatní, v jiné nikoliv. Jako doplňkovou informaci zde podtrhneme fakt, že nikdo z lidí také nebude nikdy disponovat všemi potřebnými kompetencemi.

Zároveň se často stává, že potřebné kompetence, které bychom rádi získaly, nám jsou odepřeny z důvodu neochoty druhé strany je předat. Vždyť vlastnění klíčové kompetence mohou být konkurenční, tedy ekonomickou výhodou. Je nutné si na tomto místě uvědomit posun v pojetí kompetencí jako ekonomického statku, neboť „v teorii managementu je lidský kapitál považován za součást kapitálu intelektuálního, který tvoří protiváhu kapitálu finančnímu ... Lidský kapitál je souhrnem kompetencí, postojů a intelektu.“ (Veteška, Tureckiová, 2008, s. 27)

Kubeš, Spillerová, Kurnický (2004, s. 41) se podobně zamýšlejí nad životním cyklem kompetencí. Kompetence, které jsou dnes aktuální, již zítra nemusí být „v kurzu“, což potvrzuje i sám Spencer (1993). Tento fakt se velmi radikálně a celoplošně ukázal v letech 2008-2009, tedy na počátku a v průběhu finanční krize. Organizace více než kdy jindy musely být vnímavé k potřebným kompetencím. Byly donuceny sledovat jejich důležitost a aktuálnost. Kubeš, Spillerová, Kurnický také tvrdí, že potřeba nových kompetencí se většinou neobjeví neočekávaně a je možné tyto do značné míry předvídat. A příhodným postřehem je také konstatování, že organizace si potřeby nových kompetencí uvědomují naplno až tehdy, když začíná jejich absence ve firmě působit vážné problémy.

³ Memetika je věda na pomezí přírodních, společenských a humanitních věd. Jejím tvůrcem je Richard Dawkins. (Blackmoreová, 2001, s.27)

⁴ Blackmoreová (2001) hovoří takto: „Mem je „jednotka kulturního přenosu“. Jde o informaci schopnou přenosu z jednoho mozku do jiného. Usídlením v mozku se mem replikuje a tento člověk se stane jeho dočasným, dlouhodobým nebo celoživotním hostitelem. Příklady jednoduchých memů: písně, nápady, chytlavé fráze, móda Memy mohou vytvářet memplexy, což jsou složité memy. Tyto se společně podporují, a mohou tedy lépe přežít a replikovat se. Memplexy mohou představovat jednotlivé kultury, politické systémy, alternativní systémy víry, vědecké teorie a paradigma.“

3.5 Zdroje kompetencí

Za zdroj je označován jakýkoliv vstup, počátek nebo původce, ze kterého je možné něco získat a v případě vhodné situace nebo stavu je možné tento přeměnit (konvergovat) na výstupy či výsledky. Jsou-li tedy počáteční zdroje v pravou chvíli propojeny se situací a tato je úspěšně vyřešena nebo zvládnuta, potom hovoříme o kompetentním jednání.

Podle Vetešky (2008) zdrojem mohou být:

- **veškeré informace,**
- **znalosti,**
 - ✓ teoretické poznatky
 - ✓ vědomosti
- **teoretické poznatky,**
- **vědomosti,**
- **dovednosti,**
- **dřívější zkušenosti,**
- **znalosti postupů,**
 - ✓ logické a kreativní operace a metody
- **znalosti složitějších konceptů a modelů.**

3.6 Složky kompetencí

Kubeš, Spillerová, Kurnický (2004) rozdělují jednotlivé složky osobnosti, které do kompetence vstupují, do těchto pěti kategorií:

- **Motivy** - člověk se silnou motivací je puzen a vyhledává situace, z nichž se může poučit. Stanovuje si cíle a hledá výzvu.
- **Rysy** - charakteristika osobnosti, umožňující stabilní reakce na situace nebo informace přicházející z okolí. Například temperament.

- **Vnímání sebe samotného** - má vliv na osobní přesvědčení o disponování schopnostmi k vykonání úkolu. Je to víra ve vlastní schopnosti nebo jistota, že úkol zvládnou.
- **Vědomosti** - poznatky z určité oblasti.
- **Dovednosti** - zajišťují, že jsme schopni vykonat činnosti související s nějakým úkolem.

Za další složku kompetencí považuji já osobně také schopnosti. Tyto jsou však postaveny na vyšší úroveň. Belz, Siegrist (2001, s. 169)

3.7 Typy kompetencí

Kompetence je možné rozčlenit do několika typů. Pomůžeme si vymezením Armstrongovým (1999, s. 195-196) který rozlišuje následující typy kompetencí:

- **Behaviorální nebo personální (osobní) kompetence** - vlastnosti jedinců, které si přinášejí do svých pracovních rolí (měkké dovednosti). Jsou používány v procesech řízení pracovního výkonu, výběru a rozvoje pracovníků:
 - ✓ interpersonální dovednosti,
 - ✓ vedení lidí,
 - ✓ analytické dovednosti.
- **Kompetence založené na práci nebo povolání** - kompetence, které se očekávají od lidí vykonávajících specifické role. Týkájí se očekávání na pracovišti, norem, výstupů a výsledků.
- **Druhé, základní a specifické kompetence** - mají je všichni lidé v určitém povolání nezávisle na organizaci nebo se vztahují k jejich konkrétní roli.
 - ✓ Základní kompetence se mohou týkat všech pracovníků organizace.
 - ✓ Specifické kompetence se vztahují na určitá pracovní místa nebo kategorie zaměstnanců (např. manažeři, vědci, sekretářky).

Další typy dílčích kompetencí představují Veteška, Tureckiová (2008, s. 78-79). Hovoří o kompetencích:

- **Koncepčních a metodických** - např. vytváření vizí a strategií, využívání analytických i heuristických metod v rozhodování nebo využívání ICT (z anglického Information and Communication Technologies) pro řízení znalostí v organizaci.
- **Manažerské a vůdcovské** - obsahují dobře známé kompetence manažerů, které se podílejí na fungování, stabilitě, dynamice organizačního systému a řízení změn.
- **Diagnostické** - souvisejí především s personální prací manažerů. Např. identifikace a analýza osobnostních, výkonových a motivačních charakteristik pracovníků.
- **Kompetence v oblasti etiky** - tyto jsou nejvíce spojeny s výkonovou a s motivační složkou struktury osobnosti. Přímo se týkají sociální odpovědnosti manažerů a firem, etiky jednotlivců, hospodářské etiky atd.

3.8 Klíčové kvalifikace

V osmdesátých letech s tímto pojmem přichází D. Mertens. Od této doby bývají klíčové kvalifikace velmi často synonymem právě klíčovým kompetencím. Klíčovými kvalifikacemi však chápeme užší zaměření směrem k oblasti práce.

Vypůjčíme si myšlenku Vetešky a Tureckiové (2008, s. 43), kteří zmiňují klíčovou kvalifikaci jako soustavu schopností potřebných k získání způsobilosti k vykonávání určité specifické činnosti. Jedná se tedy o vztah člověka práce.

3.9 Klíčové kompetence

Veteška a Tureckiová (2008, s. 43) odhalují zajímavý fakt, a to ten, že „*klíčové kompetence teprve v 90. letech 20. století nabývaly na významu, a to především v souvislosti s jinými typy vzdělávání dospělých, nebo při chápání klíčových kompetencí jako rozšířeného konceptu klíčových kvalifikací.*“

Klíčové kompetence jsou velmi univerzálními nástroji našeho praktického jednání, neboť nemají přímý vztah ke konkrétnímu pracovnímu místu. Naopak je možné říci, že klíčové kompetence v sobě obsahují množství kvalifikací, zároveň však také znalostí, schopností, dovedností a memů. Můj názor se zde shoduje s Veteškovým (2008): „*Klíčové kompetence zahrnují celé spektrum kvalifikací, nikoliv však jen úzce odborných, a proto mají také delší životnost.*“ A právě delší životnost je nenahraditelným faktorem ovlivňujícím užitečnost klíčových kompetencí. Jsou zároveň nekonkrétně univerzální a nespecifické vzhledem k jedné činnosti.

Klíčovými se tedy nazývají z důvodu širšího možného využití. Alegorií může být např. zámek s klíčem. V každém hotelu má každý pokoj svůj specifický a jedinečný klíč. Existuje zde však i klíč univerzální od více pokojů najednou. Používání univerzálního klíče s sebou samozřejmě nese spoustu výhod. Je tedy dobré vlastnit, propilovávat a rozmnožovat sbírku univerzálních klíčů, neboť „*kompetence, které jsou zaměřeny jen na jednu konkrétní situaci, rychle zastarávají až k úplné ztrátě užitečnosti.*“ (Belz, Siegrist, 2001, s. 174)

Klíčové kompetence jsou tedy tím pravým „otvíračem“ dveří k úspěchu a podporují sebevědomí jedince při zdolávání nečekaných pracovních a osobních situací. Neboť jak zmiňují Belz a Siegrist (2001, s. 174), vede zvládnutí klíčových kompetencí k tomu, že účastník je schopen flexibilně uplatňovat to, co se naučil a navíc

- měnit podle svých potřeb to, co se naučil,
- integrovat do tohoto systému nové alternativy jednání,
- vybírat z více alternativ tak, aby se choval vhodně,
- nově nabyté schopnosti spojovat se svými dalšími schopnostmi,
- rozšiřovat repertoár svého jednání vytvořením vlastní synergie, tedy dospívat k dalším alternativám chování spojováním dosavadních schopností se schopnostmi nově nabytými.

Klíčové kompetence lze získat vzájemným ovlivňováním a zpětnými vazbami při sociálním styku. Takto se člověk stává schopným jednat přiměřeně situaci v souladu sám se sebou. Jedná tedy kompetentně. Tak vzniká jedinečná individuální zkušenost. Podstatnou podmínkou tohoto procesu je však reflexe, která vyžaduje kritické přemýšlení o situaci. *„Reflexí ve smyslu získávání klíčových kompetencí je přitom míněno porovnávání a spojování jednotlivých schopností se zřetelem na vlastní hodnotovou škálu a na individuální životní cíle za účelem získání kompetencí. Reflexe odkrývá souvislosti mezi schopnostmi a vzájemně je propojuje.“* (Belz, Siegrist 2001, s. 167)

3.9.1 Struktura klíčových kompetencí

Podle Belz, Siegrist (2001, s. 167) jsou strukturovány kompetence takto:

- Sociální kompetencí se rozumí:
 - ✓ schopnost týmové práce,
 - ✓ kooperativnost,
 - ✓ schopnost čelit konfliktním situacím,
 - ✓ komunikativnost.
- Kompetencí ve vztahu k vlastní osobě se rozumí:
 - ✓ kompetentní zacházení se sebou samým, tj. nakládání s vlastní hodnotou,
 - ✓ být svým vlastním manažerem,
 - ✓ schopnost reflexe vůči sobě samému,
 - ✓ vědomé rozvíjení vlastních hodnot a lidského obrazu,
 - ✓ schopnost posuzovat sám sebe a dále se rozvíjet.
- Kompetencí v oblasti metod se rozumí:
 - ✓ plánovitě, se zaměřením na cíl, uplatňovat odborné znalosti, tzn. analyzovat (postupovat systematicky),
 - ✓ vypracovávat tvořivé, neortodoxní řešení (jít mimo vyšlapané cesty),
 - ✓ strukturovat a klasifikovat nové informace,
 - ✓ dávat věci do kontextu, poznávat souvislosti,
 - ✓ kriticky přezkoumávat v zájmu dosažení inovací,
 - ✓ zvažovat šance a rizika.

3.9.2 Složky individuálních klíčových kompetencí

Na základě výběrového šetření inzerátů, které prováděl v roce 1995 Marco Siegrist, byl sestaven seznam šesti složek významných klíčových kompetencí nezbytných pro budoucnost (Belz, Siegrist, 2001, s. 165):

- schopnost komunikovat a kooperovat,
- schopnost řešit problémy a být kreativní,
- samostatnost a výkonnost,
- schopnost přijmout odpovědnost,
- schopnost přemýšlet a učit se,
- schopnost zdůvodňovat a hodnotit.

3.10 Manažerské kompetence

Rolf (1998, s. 56) navrhuje druhy kompetencí, které potřebuje vedoucí týmu:

- **Strategicko-organizační kompetence:** Rozumí se tím schopnost komplexně chápat souvislosti kompetence a z toho odvozovat způsob jednání, generovat fungující procesy, vytvářet rámcově podmínky pro pozitivní tvorbu hodnot, orientovat se na TQM (z anglického Total Quality Management – Úplné řízení jakosti), budovat systém cílů a systém kontroly.
- **Metodická kompetence:** Rozumí se tím schopnost řídit účinnými metodami všechny potřebné týmové procesy. K metodám, které je třeba zvládat, patří mj. metody TQM, analýza příčin, analýza rozložení sil v týmu, analýza rozhodovacích procesů, analýza procesních řetězců, technika moderace, technika vedení skupinové diskuse, metoda MindMap, technika vedení konferencí, technika prezentace, techniky projektového managementu.
- **Sociální kompetence:** Rozumí se tím schopnost vytvářet a udržovat otevřené, konstruktivní a produktivní formy jednání v mezilidských vztazích. K tomu patří mj. vytváření schopností práce v týmu, koučování pracovníků, aktivní naslouchání, vedení kritického dialogu, řízení konfliktu v týmu, přiměřené delegování odpovědnosti, budování atmosféry důvěry namísto nedůvěry, koučování týmu při problémech.

S jiným pohledem na kompetence manažera pracuje Kubeš, Spillerová, Kurnický (2004). Vyzdvihují kompetence právě jako nutný přínos manažera, který chce zabezpečit včasné plnění úkolů v souladu se strategickými plány organizace. Dále spatřují jejich přínos v oblasti vytváření příznivého prostředí v týmu a výběru a rozvoji podřízených.

Na jiném místě se Kubeš, Spillerová, Kurnický (2004, s. 37) zamýšlí nad vztahem kompetence manažera/lídra a emoční inteligencí. Tyto řadí do tří skupin:

- čistě **technické dovednosti** jako například účetnictví, obchodní plánování nebo vytváření rozpočtu,
- **kognitivní schopnosti**, mezi které patří vyhledávání informací, analytické myšlení, způsoby učení,
- **rysy emoční inteligence**, jejichž příkladem je uvědomování si sebe sama a dovednost vytvářet a udržovat vztahy.

Zajímavou, nikoliv však překvapující, skutečností je fakt, že 80 - 90% kompetencí, které rozlišují pracovníky s průměrným a nadprůměrným výkonem, patří právě do oblasti emoční inteligence. Kompetence související s emoční inteligencí u lídrů dělí Kubeš, Spillerová, Kurnický následovně:

- **Uvědomování si sebe sama:**
 - ✓ emocionální uvědomování sebe sama,
 - ✓ přesné sebehodnocení,
 - ✓ sebedůvěra.
- **Sociální uvědomování:**
 - ✓ empatie,
 - ✓ organizační uvědomování
 - ✓ služby.
- **Řízení sebe samotného:**
 - ✓ sebekontrola,
 - ✓ transparentnost,
 - ✓ přizpůsobivost,
 - ✓ iniciativa,
 - ✓ optimismus.

- **Řízení vztahů:**

- ✓ inspirování,
- ✓ vliv,
- ✓ rozvoj druhých a katalyzátor změny,
- ✓ řízení konfliktů,
- ✓ spolupráce a týmové dosahování cílů.

Mužík (1999) dělí manažerské kompetence do těchto čtyř skupin:

- **Analyticko-koncepční**, které ve své podstatě odpovídají na otázku „co dělat“. Shrnují se v nich postupy a přístupy k jednotlivým činnostem.
- **Manažerské procesní dovednosti**, se zabývají procesem. Tedy otázkou „jak to dělat,“ např. umění jednat, naslouchat, komunikovat zorganizovat si vlastní čas apod.
- **Osobní rysy a vlastnosti**, které se vcelku logicky prolínají do práce manažera.
- **Know-how**, jenž reprezentuje soubor znalostí o konkrétním oboru manažera. Obsahem jsou i znalost konkurenčního prostředí a osobní vazby/vztahy.

Podívejme se ještě na situaci pohledem manažera, který si musí být vědom, že v tržně orientovaném podniku *„musí mít manažer řadu určitých osobnostních vlastností a návyků, jako je schopnost sebeřízení (pracovních i mimopracovních záležitostí)⁵, adaptabilitu, disponibilitu, mobilitu, připravenost k týmové spolupráci, komunikační dovednosti, odvahu přijímat rizika, schopnost koncentrace apod.“* (Mužík, 2000, s. 38)

⁵ Mužík zde uvedl velmi citlivou oblast, která se dotýká každého zaměstnance velmi významně, a přitom je v literatuře často opomíjena. Otázka mimopracovních potřeb ve vztahu k pracovnímu výkonu je „polem neoraným“.

3.11 Kompetence podle evropských dokumentů

Evropské dokumenty se kompetencemi zabývají vcelku důkladně. Pro potřeby naší práce však není zcela nezbytné se přístupem Evropy ke kompetencím obšírněji zabývat. Tuto podkapitolu tedy věnujeme čtyřem pilířům vzdělávání v Delorově zprávě, a kompetencím z pohledu Lisabonské strategie. Oba dva dokumenty jsou pochopitelně velmi úzce provázány právě s tématem práce.

Tzv. Delorova zpráva hovoří o tom, že se na současném globálním trhu práce mohou uplatnit pouze lidé, kteří jsou schopní ovládat a využívat soudobé informační a komunikační technologie. Za důležité se považují schopnost přeměňovat informace na znalosti, schopnost pracovat v týmu a schopnost se celoživotně vzdělávat. Delorova zpráva (1996) hovoří o 4 pilířích vzdělávání pro 21. století:

*učit se poznávat,
učit se jednat,
učit se společně žít,
učit se být.*

V rámci tohoto pojetí jsou považovány následující osobnostní kompetence za klíčové:

- získávání, analýza a organizace informací,
- předávání myšlenek a informací,
- plánování a organizace aktivit,
- spolupráce s ostatními a práce v týmu,
- používání systémových postupů a metod,
- zvládnutí logických úvah a strategií řešení problémů,
- schopnost využívat technická zařízení.

Evropská unie se soustřeďuje na rozvoj následujících kompetencí, které považuje za klíčové. Tyto kompetence byly formulovány v Lisabonské strategii:

- komunikace v mateřském jazyce,
- komunikace v cizích jazycích,
- informační a komunikační technologie,
- matematická gramotnost a kompetence v oblasti matematiky, přírodních a technických věd,
- podnikavost, interpersonální a občanské kompetence,
- osvojení schopnosti učit se,
- všeobecný kulturní rozhled.

4 Řízení podle kompetencí - CBM

Řízení podle kompetencí „Competency-based management“ (CBM) je v současnosti zcela jistě nejpokrokovějším systémem personální práce v organizaci. Při sestavování pracovních týmů je zavedení CBM určitě nejvhodnějším nástrojem. Právě analýzou potřebných kompetencí v týmu zjistíme za prvé současný stav a za druhé absenci potřebných kompetencí. V souladu s těmito informacemi může organizace nasměrovat své aktivity žádoucím směrem. Proto se podle Vetešky a Tureckiové (2008) CBM setkává s těmito personálními procesy:

- získávání a výběr pracovníků,
- vzdělávání a rozvoje pracovníků,
- hodnocení pracovníků,
- odměňování pracovníků.

Tyto procesy, jejichž obsahem je již CBM, mají za cíl získat, rozvinout a udržet v organizaci právě ty pracovníky, kteří jsou jak odborně zdatní, tak disponují právě žádoucími kompetencemi, které jsou pro organizaci dlouhodobě přínosné. Cílem řízení podle kompetencí je vycházet zároveň z tvrdých dat a současně zohledňovat měkké faktory úspěchu organizace. Jedná se o schopnosti, motivy a cíl jednotlivce.

Zavedení CBM do organizace má svá úskalí a zahrnuje nutné předpoklady.

- Nejprve si uvědomme nejen nutnost „zralosti“ organizace, ale především i jednotlivých zaměstnanců před samotným zaváděním CBM. Musím souhlasit s vyjádřením názoru Vetešky, Tureckiové (2008, s. 91), kteří tvrdí, že *„nezbytným předpokladem, zavádění CBM do organizace je již fungující systém řízení a rozvoje lidských zdrojů a schopnost, možnost a ochota specialistů v personálním řízení podílet se jeho implementaci do organizace.“*
- Pokud organizace zavádí postupy zaměřené na CBM, musí logicky počítat s časovou náročností a vynaložením finančních prostředků právě do získávání, výběru, rozvoje vzdělávání a systému odměňování kvalitních pracovníků. Toto je také jeden z důvodů, proč organizace často zavádějí CBM jako pilotní program pouze pro část organizace, popřípadě pouze do určité hierarchické úrovně.

4.1 Zavedení CBM do organizace - strategie

4.1.1 Strategie organizace v obecném pojetí

Strategie by měla být základním pilířem jakékoliv organizace. Organizace, z důvodu své další existence, musí vycházet z definované vize a mise, čímž si definuje „kam chce dojít“ a „jakými cestami půjde“. Podstatné je podle Koubka (2003, s. 24) vyjasnění si těchto otázek:

- Jakou podnikatelskou filozofii si chce organizace vytvořit, jaké chce mít poslání a jakou roli si přeje hrát na trhu či ve společnosti?
- Jakým pozitivním a negativním vnějším faktorům musí organizace čelit?
- Jaké jsou přednosti a nedostatky organizace?
- Jakých cílů chce organizace dosáhnout?
- Jak chce těchto cílů dosáhnout?

„Jakým způsobem dosáhneme našich cílů?“ je konkrétní otázka směřující, v souladu s touto prací, k procesu řízení podle kompetencí.

4.1.2 Personální strategie

Z nastavení strategie organizace vychází, zcela logicky, celá řada procesů. Jedním z nich je nastavení personální strategie.

Aby mohlo být efektivně nastaveno CBM, je především třeba si ujasnit několik sěžejních podmínek a zodpovědět pár otázek:

- Bude uspokojovat CBM základní potřeby podniku?
- Je CBM podpořena analýzou současného stavu nebo jasnou vizí?
- Je CBM proveditelná a akceschopná? Nelétáme v oblacích?
- Umí předvídat a předcházet budoucím požadavkům?
- Bere CBM v úvahu potřeby manažerů, zaměstnanců popřípadě jiných zainteresovaných stran?

Poslední otázka je kardinálním kritériem, o kterém se ještě v této práci zmíníme, neboť ztotožnění se zaměstnanců s cíli jejich zaměstnavatele je skutečně výrazným prvkem vedoucím k efektivitě a růstu celé organizace. Skutečnost, že osvícené podniky nechtějí vynechat své zaměstnance z možnosti spolurozhodovat, a zároveň určitý návod jak postupovat při hledání této cesty podává Armstrong (2007, s. 125), který tvrdí: *„Cílem je zavést systém, který dotváří podnikání a který reflektuje to, jak bychom chtěli zacházet s našimi zákazníky a zacházet s našimi pracovníky stejně. Co chci udělat pro své zákazníky, bychom měli dělat i pro naše pracovníky.“*

Připadá mi vhodné na tomto místě citovat Armstronga (2007, s. 128), který poznamenává, že dobrou strategií je ta *„která skutečně vede k tomu, že lidé cítí, že jsou oceňováni. Dělá z nich lidi znalé organizace a zabezpečuje, aby měli jasno v tom, kde se nacházejí jako skupina či tým, nebo jako jednotlivci. Musí jim ukazovat, jak je to, co dělají buď společně, nebo individuálně, v souladu s touto strategií. Důležité je, aby ukazovala, jak jsou lidé za své zásluhy odměňováni a jak by měli v organizaci růst a rozvíjet se.“*

4.1.3 Strategické řízení lidských zdrojů

V tomto stadiu již vlastně naplno a cíleně pracujeme s CBM. Neboť *„strategické řízení lidských zdrojů je praktickým vyústěním personální strategie organizace. Je to konkrétní aktivita, konkrétní úsilí směřující k dosažení cílů obsažených v personální strategii.“* (Koubek, 2003, s. 24)

Strategické řízení lidských zdrojů má ve své filozofii obsaženu podstatnou myšlenku. Každý jednatel je výrazným a neopakovatelným bohatstvím pro organizaci. Pokud chce organizace předčít konkurenci, musí se snažit přijít na trh s trvalou konkurenční výhodou. Musí začít přemýšlet tak, aby jeho strategie byla založena na těžko kopírovatelných nebo obtížně napodobitelných prvcích. Pro organizaci je nezbytné se zaměřit na filozofii hledání a rozvoj zdrojů. Tímto zdrojem je myšlen pracovník, člověk. Tedy jedinec se všemi svými schopnostmi, dovednostmi, temperamentem a specifickými životními zkušenostmi.

4.2 Zavedení CBM do pracovního týmu - lidský faktor

Pokud se organizace snaží uspokojovat své požadavky na lidský kapitál a s tímto kapitálem dále pracuje, je na dobré cestě k zavedení CBM. Přesuňme se tedy v tuto chvíli mimo zorné pole manažerských rozhodnutí týkajících se strategií organizace a zaostřeme náš pohled na pracovní tým s jeho lidským faktorem. Položme si nyní otázku. „Kterými nezbytnými kvalitami musí disponovat tým a současně i každý jedinec v týmu, aby byla zaručena správná funkce a průběh CBM?“ Nejdříve je nutné analyzovat současný stav kompetencí.

4.2.1 Aktuální kompetence členů týmu

Na co je však třeba myslet při plánování zavedení CBM? Veteška, Tureckiová (2003) zmiňují tyto potřebné kroky s ohledem na analýzu aktuálního stavu kompetencí:

- Organizace musí provést analýzu a poznat tak dovednosti, znalosti a schopnosti svých zaměstnanců.
- Organizace pohlíží samozřejmě i na osobní přístup každého zaměstnance k organizaci a práci v ní.
- Organizace zvažuje možné změny v organizační struktuře.
- Organizace přemýšlí o potenciálních vhodných uchazečích o zaměstnání. Jaké by mělo být jejich množství, a s jakou strukturou kompetencí. Zároveň kde a jak takové lidi hledat.

Vhodné způsoby měření a identifikace kompetencí podle Vetešky a Tureckiové (2008) jsou tyto:

- Metody explorativní - pozorování, strukturované rozhovory.
- Funkční analýza.
- Výstupy z hodnocení pracovníků.
- Metody řešení problémů - skupinové a individuální cvičení, hraní rolí, případové studie.
- Projektové metody - pracují se skutečnými problémy.
- Analytické metody - testy schopností, motivační testy, aj.

Při identifikaci žádoucích kompetencí je nutné „... *nejprve popsat charakteristiky standardního, respektive efektivního výkonu, a teprve poté zvolit označení pro kompetenci, nikoliv opačně.*“ jak píše Veteška, Tureckiová (2008, s. 101). Uvedení autoři považují za obvyklé přístupy vhodné k analýze kompetencí a následnému vytvoření kompetenčních modelů tyto:

- analýza výkonu založená na výkonu nejlepších pracovníků,
- analýza výkonu velkého množství pracovníků,
- expertní názor - personalisté, manažeři, vysoce výkonní zaměstnanci,
- benchmarking - přebírání kompetenčních modelů z jiných podobných organizací,
- převzetí obecného modelu kompetencí.

4.2.2 Angažovanost členů týmu

Vysoká míra zainteresovanosti všech pracovníků na tvorbě a implementaci CBM je nezbytným předpokladem jeho úspěchu. Jedná se o participaci jak manažerů, tak každého jednotlivého pracovníka v týmu. Jednotlivci v organizaci se musí shodnout na prospěšnosti CBM. Zároveň každý jednotlivec musí vnímat výhodnost zavedení procesu jako pro sebe prospěšnou. Pochopení, souznění a podílení se na cílech vede současně k vyšší loajalitě a lepším pracovním výsledkům týmů, a tím i v organizaci jako celku.

Cílem participace je tedy v konečném důsledku dosažení vysoké loajality, která je regulována a usměrňována samotným pracovníkem. Tento model hovoří především o tom, že není zcela žádoucí zaměstnance sankciovat a nuceně směřovat. Pokud je pracovník seznámen a souhlasí s vizí společnosti a je na jejím fungování zainteresován, má vnitřní potřebu se efektivně angažovat v jejím rozvoji. Vysoká míra důvěry, kterou mu organizace propůjčuje, je právě proto významným faktorem ovlivňující oddanost pracovníka, a tím i jeho výkon.

Za základní myšlenky směřující k vysoké míře zapojení jednotlivých pracovníků považujeme tyto:

- Zacházejme s pracovníky jako s partnery na stejné úrovni. Jejich zájmy by měly být respektovány právě jako naše.
- Zapojujeme pracovníky do rozhodování a řízení. Mějme stejný hlas při rozhodování.
- Využijme kouzla syntézy, synergie, kooperace, důvěry a koherence a spojujme naše společné názory.
- Probouzejme dialog mezi manažery, vedoucími týmů a zaměstnanci.
- Konzultujme vize společnosti a definujme si společně jaká jsou očekávání.
- Sdílejme informace o poslání, hodnotách a cílech organizace.

4.2.3 Oddanost a její úloha v organizaci

Souzní-li jednotlivci v týmu s postupy, které organizace nastíní, v našem případě se jedná o zavádění CBM, a jsou-li tyto postupy, metody a jednotlivé kroky provázány s celkovou strategií organizace, je to ideální stav. Zaměstnanci se stávají oddanými organizaci. Oddanost je nicméně třeba neustále posilovat. Na tomto místě se proto zastavíme u nezbytných náležitostí nutných pro posilování oddanosti, které zmiňuje Koubek (2002). Tyto přístupy směřující k udržení organizace s vysokou mírou oddanosti jsou následující:

- Vytváření žebříčků kariéry a důraz na vzdělavatelnost a oddanost jako vysoce ceněné rysy pracovníků.
- Vysoká úroveň funkční flexibility doprovázená opuštěním strnulých popisů pracovních míst.
- Redukce úrovně řízení a likvidace rozdílného zacházení s pracovníky různých kategorií a různého postavení.
- Důsledné spoléhání na týmovou strukturu pro účely šíření informací (týmové brífinky), strukturování a organizací práce (týmová práce) a řešení problémů (kroužky kvality).
- Vytváření pracovních úkolů a nabídka takové činnosti, v níž je obsažena vysoká míra uspokojení z vykonávané práce.

5 Rozvoj kompetencí v týmu

Týmové kompetence jsou „specifické schopnosti a charakteristiky týmu jako pracovní jednotky. Jsou důležité pro organizace, jejichž práce je založena na výkonu jednotlivých týmů, a mohou se tedy zaměřovat na hodnocení a rozvoj celých týmů. Základní pracovní jednotkou není jedinec, ale celé projektové týmy nebo jiná seskupení. Některé kompetence jsou, stejně jako u jednotlivců, jen rozšířené na současné uplatňování všemi členy skupiny. Jiné jsou specifické, protože definují skupinové dění.“ (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004, s. 171)

Použitelné a hlavně přínosné kompetence jsou evidentním ukazatelem efektivněji pracujících lidí, než jaké může mít konkurence. Žádoucí kompetence členů týmu je proto nutné podporovat. Organizace musí cíleně rozvíjet a vychovávat jedinečný intelektuální kapitál celého podniku, podporovat učení probíhající v organizaci, hodnotit rozvojový potenciál, zjišťovat ochotu zaměstnance osvojovat si a uplatňovat nové kompetence a nastavovat si specifické a konkrétní stmelující prvky. Těmito kroky zároveň podtrhuje teorii na zdrojích založeného přístupu, tedy že investice do zaměstnanců zvyšují jejich hodnotu pro firmu, a v důsledku toho i celkovou hodnotu firmy.

Je také nutné podporovat a rozvíjet pracovníky v oblastech, jako je produktivita, kvalita, úroveň služeb zákazníkům apod. Předpokladem úspěchu je „rozvíjení schopností lidí na všech úrovních pomocí vzdělávání, se zvláštním důrazem na schopnost řídit sám sebe a na týmové spolupráci.“ (Armstrong, 2007, s. 125)

Požadavky na profesní vzdělání směrem k rozvoji kompetencí mají vzrůstající tendenci. Důvody lze spatřovat ve směřování Evropy ke zvýšení konkurenceschopnosti na globálním trhu. Skutečnost, že lidé s vyšším stupněm dosaženého vzdělání jsou schopni se pružněji přizpůsobit podmínkám trhu práce, se bude stále více projevovat. Brožová (2003) hovoří dokonce o zvýhodnění osob s vysokoškolskými diplomy, které zaměstnavatelům signalizují, že jejich držitelé budou pravděpodobně schopni vyššího pracovního výkonu, než ti, kteří je nezískali.

Profesní vzdělávání je ve všeobecném slova smyslu užíváno k označení vzdělávání pracovníků v průběhu pracovního života. Má přímou vazbu na profesní zařazení dospělého, a tím i na jeho ekonomickou aktivitu.

Profesní vzdělávání ve firmě má dvě základní funkce:

- Rozvoj kompetencí všeho druhu, tedy „*umění vyrovnat se se spleťnými, nepřehlednými a nepředvídatelnými situacemi.*“ (Palán, 2002, s. 99)
- Zvýšení výkonnosti jak z krátkodobého tak z dlouhodobého hlediska.

Hlavní důvody, proč by se organizace měly věnovat rozvoji kompetencí v týmech, chtějí-li být úspěšné a konkurenceschopné, jsou tyto:

- Fakt, že znalosti a dovednosti v současném světě rychle zastarávají. Objevují se nové poznatky a vznikají nové technologie. Často v rychlém sledu se objevují změny a pracovníci je tedy musejí častěji zvládat.
- Proměňují se potřeby lidí, trhu, zboží a služeb. Často jde o kvalitu. To si vynucuje pružnou reakci organizací a jejich pracovníků. Nutnost poskytovat precizní služby zákazníkům.
- Častěji se mění technika a technologie v organizacích. S tím souvisí snaha o snižování nákladů.
- Globalizují a internacionalizují se hospodářské aktivity. Podnikatelské prostředí se proto proměňuje a organizace na to musejí reagovat.
- V rámci efektivity se mění povaha, organizace práce a způsoby řízení (prohlubování a rozšiřování práce, delegování a posilování pravomocí, plošší organizační změny a struktury).
- Rychlý rozvoj IT v organizaci. Nutné je jejich okamžité užívání.
- Změny hodnotových orientací lidí a kvality pracovního života se projevují ve zvýšené potřebě vzdělávat se.
- Péče o vzdělávání a rozvoj pracovníků spoluvytváří dobrou zaměstnavatelskou pověst organizace a usnadňuje získávání a stabilizaci pracovníků.

Potřeba profesního vzdělávání je tedy vyvolána nedostatkem informací, vědomostí, dovedností nebo návyků. Jejich potřeba nabytí roste tím více, čím dynamičtější se mění okolí, čím více klesá míra tolerance omylů a chyb a čím více pružnosti, jako takové, je v ekonomickém životě potřeba. Nelze však také opomenout ještě jednu potřebu. A považuji za nutné tuto funkci profesního vzdělávání zmínit. Hovoří o ní Beneš (2002, s. 88). Jde o privátní potřebu formování osobní identity. Tato potřeba se týká budování vlastního Já se vztahem ke světu, etice a prostředí.

5.1 Nástroje a podpora rozvoje kompetencí v týmu

Kompetentní lidé v týmu představují klíčovou konkurenční výhodu. Proto je třeba s nimi v rozvojových aktivitách pracovat. Kubeš, Spillerová, Kurnický (2004) se zmiňují o určité stagnaci manažerů v přístupu k rozvoji manažerů. Manažeři si zvykli definovat rozvoj jako trénink a školení a zapomínají na další možnosti rozvojových aktivit. Při rozvoji kompetencí v týmu je třeba využívat i jiné přístupy jako například sebevzdělávání, tréninky přímo v pracovním prostředí (on-the-job-training), koučing, e-learning apod. Manažeři často nahlíží na rozvoj pracovníků jako na administrativní záležitost. Jako na „odškrtnutý“ úkol, který je splněn. Považují za hlavního iniciátora spíše personální oddělení než sebe.

Kompetenční přístup vnímá rozvoj pracovníka jako vzájemný dialog. Manažer zde komunikuje se svým pracovníkem jako s partnerem. Všechny pracovníkovy pokroky, neúspěchy, tendence, cíle a snahy společně analyzují, přehodnocují a konzultují stanoviska. Manažer je v tomto případě podporou při hledání cest. Kubeš, Spillerová, Kurnický (2004, s. 142) tvrdí, že *„zastánci rozvoje založeného na kompetencích vycházejí z předpokladu, že každá pozice od člověka vyžaduje schopnost disponovat několika kompetencemi, rozvinutými na vysoké úrovni. Rozvoj je potom založen na snížení a vyrovnávání rozdílu mezi aktuálním a ideálním stavem“*

Tight (1983) hovoří o nutném zapojení jednotlivce do procesu rozvoje.

- Měl by se podílet na sestavení modelu požadovaných kompetencí.
- Odhadnout svoji stávající úroveň kompetencí.
- Posuzovat svou stávající úroveň kompetencí s tou, která je požadována.

Kubeš, Spillerová, Kurnický (2004) přicházejí s několika přístupy k rozvoji manažerů. Tyto přístupy lze však aplikovat i na rozvoj týmu. Proto si je zde představíme.

- **Trénink rozvoje dovedností** - je nejrozšířenějším typem využívaných programů. Nejvhodnější je jeho aplikace ve skupinách po 8 - 10 účastnících. Střídají se zde tyto aktivity:
 - ✓ individuální a skupinová cvičení,
 - ✓ simulace z prostředí firmy,
 - ✓ případové studie,
 - ✓ hraní rolí,
 - ✓ testy a dotazníky,
 - ✓ prezentace,
 - ✓ individuální akční plány s kontrolními body.
- **Program s intenzivní 360° zpětnou vazbou** - jedná se o zpětnou vazbu od lidí, s nimiž člen týmu přichází denně do styku. Zvyšuje se tak objektivita pohledu pracovníka na sebe samého. V programech zaměřených na rozvoj kompetencí je však třeba zaměřit se na ty projevy, které souvisí z úspěšností pracovníka a jeho působením na konkrétní pozici.
- **Koučování** - stimuluje pracovníky otázkami tak, aby samostatně hledali řešení problému a využívali svoje vnitřní rezervy.
- **Mentorování** - klade důraz na usměrnění životní dráhy pracovníka. Mentor klade mnoho otázek, ale soustřeďuje se na tu nejpodstatnější: „Proč?“. Mentor uvažuje v dlouhodobém horizontu a nachází propojení mezi jednotlivými aspekty života pracovníka.
- **On-the-job-training** - rozvoj pracovníka přímo jeho zapojením do pracovního procesu.
- **Distanční metody, e-learning** - interaktivní výukové programy, které jsou poskytovány prostřednictvím internetu (Plamínek, Fišer, 2005, s. 150).

6 Závěr

Společnost prochází v těchto měsících řadou změn. Ekonomická krize v roce 2009 s nejhlubším dopadem od konce druhé světové války s sebou přinesla nové výzvy a otázky. Na řadu otázek týkajících se fungování organizace přináší odpověď styl řízení nebo vedení a vhodně zvolená strategie.

Spolupráce. Nástroj, který je již po milióny let součástí přírodních procesů. Člověk dosáhl v oblasti spolupráce na její dosud nejvyšší metu - týmovou spolupráci. Současně člověka nutí jeho přirozenost a ekonomický tlak posouvat tuto metu každým dnem o kousek dál. Žijeme ve společnosti řízené zákazníkem a to podporuje pružnost a rozsah volby, kterou má zákazník sám. Pro zákazníka se stalo jednodušším jít za lepšími službami a tak je to správné. Neustálé pokroky technologií a ekonomická situace nutí, více než kdy jindy, současnou společnost vybřednout ze statického přešlapování na místě. Uvědomělé a dlouhodobé rozvojové aktivity společnosti, provázané s moderní koncepcí kompetenčních modelů, jsou klíčovou podporou růstu nejen samotné organizace, ale i osobnosti jako takové.

V tuto dobu je jedním z nástrojů pro efektivnější práci v týmu využívání kompetencí jednotlivců a CBM. Proč? Protože soudobý charakter práce v organizacích a nejnovější metody řízení vyžadují nejen pracovníky náležitě odborně připravené a schopné si osvojovat nové odborné znalosti a dovednosti, ale i pracovníky se žádoucími rysy osobnosti. Ve své podstatě potřebuje organizace potřebné kompetence, a tedy kompetentní pracovníky, chce-li uspět, konkurovat a na současném trhu přežít. Proto již nestačí tradiční způsoby vzdělávání pracovníků, jakými jsou např. zácvik nebo doškolování, ale stále více jde o rozvojové aktivity zaměřené na formování širšího rejstříku znalostí a dovedností, než jaké vyžaduje momentálně zastávané pracovní místo. Organizace se musí zaměřit i na formování osobnosti pracovníků v týmu a formování jejich hodnotových orientací. Je tedy třeba podporovat kompetence členů týmů, koncepčně plánovat a sledovat jejich přínos celku.

7 Soupis bibliografických citací

Armstrong, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2007.

ISBN 978-80-200-1611-9

Armstrong, M. *Personální management*. Praha: Grada Publishing, 1999.

ISBN 80-7169-614-5

Belz, H.; Siegrist, M. *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení*. Praha: Portál, 2001.

ISBN: 80-7178-479-6

Beneš, M. *Idea vzdělávání v dnešní spol.* Praha: Eurolex Bohemia, 2002.

ISBN 80-86432-40-8

Bělohlávek, F. *Organizační chování*. Olomouc: Rubico, 1996.

ISBN 80-85839-09-1

Bedrnová, E. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 2008.

ISBN 978-80-7261-169-0

Blackmoreová, S. *Teorie memů*. Praha: Portál, 2001. ISBN 80-7178-394-3.

Brožová, D. *Společenské souvislosti trhu práce*. Praha: Sociologické nakladatelství, 2003. ISBN 80-86429-16-4.

Dawkins, R. *Příběh předka: pout' k úsvitu života*. Praha: Academia, 2008.

ISBN 80-200-0950-

Hartl, P. *Psychologický slovník*. Praha: Budka, 1993. ISBN 80-9015-49-0-5

Jandourek, J. *Úvod do sociologie*. Praha: Portál, 2003. ISBN 80-7178-749-3

Kociánová, R. *Personální řízení*. Praha: MJF, 2004. ISBN 80-86284-42-5

Koubek, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management press, 2003.

ISBN 80-7261-033-3

Koukolík, F.; Drtilova, J. *Základy stupidologie*. Praha: Makropulos, 2002.

ISBN 80-7262-078-9

Koukolík, F. *Proč se dostojevskij mýlil*. Semily: Galén, 2007.

ISBN 978-80-7262-482-9

Kubeš, M. *Manažerské kompetence*. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0698-9

Kubeš, M.; Spillerová, R., *Manažerské kompetence, způsobilosti výjimečných manažerů*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2004. ISBN 80-247-0698-9

Kolektiv autorů *Všeobecná encyklopedie Universum*. Praha: Knižní klub, 2003.
ISBN 80-242-1069-X

Lorenz, K. *Takzvané zlo*. Praha: Academia, 2003. ISBN 80-200-1098-X

Mužík, J. *Didaktika Profesního vzdělávání dospělých*. Plzeň: Fraus, 2005.
ISBN 80-7238-220-9

Mužík, J. *Profesní vzdělávání dospělých*. Praha: Codex Bohemia, 1999.
ISBN 80-85963-93-0

Palán, Z. *Výkladový slovník lidské zdroje*. Praha: Academia, 2002.
ISBN 80-200-0950-7

Plamínek, J. *Synergický management*. Praha: Argo, 2000. ISBN 80-7203-258-5

Plamínek, J.; Fišer, R. *Řízení podle kompetencí*. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-1074-9

Rolf, H. *Účinné vedení týmů*. Praha : Grada, 1998. ISBN 80-247-9068-8

Reichel, J. *Úvod do obecné sociologie*. Praha : MJF Praha, 2003. ISBN 80-86284-32-8

Spencer, L. *Competence at work. Models for superior performance*. New york: John Wiley and Sons, 1993. ISBN 047154809X

Tight, M. *Education for adults. Vol. 1. Adult learning and education*. London: Croom Helm., 1983. ISBN 0-7099-2449-6

Veteška, J.; Tureckiová, M. *Kompetence ve vzdělávání*. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-1770-8

Watzlawick, P. *Jak skutečná je skutečnost?* Hradec Králové: Konfrontace, 1998.
ISBN 80-86088-00-6

8 Bibliografie

Belcourt, M. *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu.* Praha: Grada, 1998. ISBN 80-7169-459-2

Caple, J. ; Buckley, R. *Trénink a školení.* Praha: Computer press, 2004.
ISBN 80-251-0358-7

Hroník, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků.* Praha: Grada, 2007.
ISBN 978-80-247-1457-8

9 Internetové zdroje

Cojeco. [online]. Praha: Optimus, 2009 [cit. 2009-20-9]. Dostupné na http://www.cojeco.cz/index.php?detail=1&id_desc=46565&s_lang=2&title=kompetence

URBAN, L. Lisabonská strategie. [online]. Praha: Delegace Evropské komise v _R, 2003 [cit. 2009-25-4]. Dostupné na <<http://www.evropska-unie.cz/cz/print.asp?id=2377>>.

Vedeme.cz. [online]. Praha: [cit. 2009-18-11]. Dostupné na http://www.vedeme.cz/index.php?option=com_content&task=view&id=238&Itemid=181.

Wikipedie. [online]. Praha: GNU Free Documentation License, 2009 [cit. 2009-25-4]. Dostupné na <http://cs.wikipedia.org/wiki/Tým>

Wikipedie. [online]. Praha: GNU Free Documentation License, 2009 [cit. 2009-25-4]. Dostupné na http://cs.wikipedia.org/wiki/Soci%C3%A1ln%C3%AD_skupina

Wikipedie. [online]. Praha: GNU Free Documentation License, 2009 [cit. 2009-26-4]. Dostupné na: <http://cs.wikipedia.org/wiki/Kompetence>

Wikipedie. [online]. Praha: GNU Free Documentation License, 2009 [cit. 2009-15-9]. Dostupné na http://cs.wikipedia.org/wiki/Důvěra#cite_note-0

Wikipedie. [online]. Praha: GNU Free Documentation License, 2009 [cit. 2009-15-9]. Dostupné na <http://cs.wikipedia.org/wiki/Koherence>

Wikipedie. [online]. Praha: GNU Free Documentation License, 2009 [cit. 2009-20-9]. Dostupné na <http://cs.wikipedia.org/wiki/Kompetence>

Wikislovník. [online]. Praha: GNU Free Documentation License, 2010 [cit. 2010-13-4]. Dostupné na <http://cs.wiktionary.org/wiki/entusiasmus>

10 Přílohy

Příloha A - Entusiasmus

Nadšení, neboli entusiasmus⁶, je fenomén, o kterém se zmiňuje Lorenz (2003, s.216-219).

Tento po předcích zděděný způsob chování je základním stavebním kamenem, který udržuje a posiluje jednotu seskupení jedinců v davu. Vůdce navodí dojem, že jsou ohroženy společenské hodnoty, zvláště ty, které jsou posvěceny kulturní tradicí, a oceňuje konkrétního nepřítele. Takto se postupně v davu vytvoří myšlenka bojovného zásahu pro společné zájmy. Uvnitř každého jednotlivce se probouzí nadšení pro věc.

Při tomto stavu přebíhá „posvátný“ mráz po zádech i po vnější straně paží. Tonus veškeré příčně pruhované svaloviny se zvyšuje, držení těla je napjaté, paže jsou poněkud nadzvednuty a natočeny dovnitř, takže lokty směřují ven. Hlava je hrdě vztyčena, brada vysunuta vpřed a obličejová svalovina vytváří zcela určitou mimiku, kterou všichni známe z filmů jako „tvář hrdiny“. Na zádech a po celé vnější straně paží se jeví chlupy, a právě to je objektivní stránkou příslovečného „posvátného mrazení“. Člověk se cítí vyzdvižen a povznesen nad všechny závazky každodenního života. Je ochoten nechat všechno ležet a běžet a uposlechnout volání svaté povinnosti. Všechny překážky, které stojí jejímu splnění v cestě, ztrácejí na významu a důležitosti. Instinktivní zábrany, které znemožňují zraňovat a zabíjet příslušníky vlastního druhu, ztrácejí na své působivosti.

Rozumové úvahy a veškerá kritika jsou nuceny k mlčení. Pozoruhodným přehodnocením všech hodnot se jeví nejen jako neudržitelné, nýbrž přímo jako nízké a nečestné.

Prakticky totožné fyziologické znaky vykazuje i samec šimpanze, který se s bezpříkladnou odvahou zasazuje o obranu své tlupy nebo rodiny. Nevíme sice, co prožívá, ale i on vysunuje čelist kupředu, napíná celé tělo a nazdvihuje lokty. I jemu se jeví chlupy.

⁶ Entusiasmus jak tvrdí Wikislovník [cit. 2010-13-4] je slovo, které pochází z řeckého slova entousiasmos, což znamená „majíce Boha v sobě“

Funkce nadšení v davu je stejná jako funkce nadšení šimpanzího samce. Vždy jde o situaci, která se skládá z účinků silného sociálního pouta na své členy a z agrese vůči nepříteli. Soudržnost skupiny zaručovaná jednotou je cennou zbraní ve světě, kde skupina musí vystupovat jako jeden muž, aby obstála v soutěži s jinými skupinami. Nezáleží na tom, jak nesmyslné znaky skupinu charakterizují, hlavně že se s nimi ztotožní všichni její členové.

Příloha B - Ovlivnitelnost jedince ve skupině

Ovlivnitelnost jedince ve skupině je samostatnou kapitolou Watzlawicka (1998, s. 89-92).

Známý experiment psychologa Asche dokazuje vysokou ovlivnitelnost jedince čelícího názorové převaze:

Skupinám 7 - 9 studentů byly promítány vždy souběžně dva obrázky, na kterých porovnávali délku svislých čar. Kromě jediného účastníka experimentátor instruoval všechny zbylé studenty tak, aby od určité chvíle odpovídali jednomyslně špatně při porovnávání délek svislých čar. Nevědoucí účastník je tedy onou jedinou skutečnou pokusnou osobou, která se ocitá v mimořádně nezvyklé a zneklidňující situaci: Buďto musí odporovat názoru ostatních, prezentovanému přesvědčivě a ve vzácné shodě, a tím jim připadat se svým pojetím skutečnosti divný a narušený, anebo musí začít nedůvěřovat tomu, co vidí sám na vlastní oči.

Jakkoliv se to může zdát neuvěřitelné, přiklonilo se 36,8% pokusných osob této druhé variantě. Podlehli záměrně nesprávnému posuzování skupiny i přesto, že jim bylo jasné, že skupina nemá pravdu.

Snad nejvíce znepokojující výsledek, který si je potřeba odnést z tohoto pokusu, je zjevná hluboká potřeba být v souladu se skupinou. Ochota podříditi se, prodat za babku individuální svobodu úsudku a s ní spojenou zodpovědnost za bezkonfliktní kolektivnost - to je ona lidská slabina, která dopomáhá k moci demagogům a diktátorům

Při dalších pokračováních v experimentu se ukázalo, že přítomnost partnera, který zastává stejný názor, je účinnou oporou proti tlaku skupinového mínění. Pokusné osoby, kterým byla po skončení vysvětlena skutečná podstata experimentu, vypovídaly o pocitových reakcích, které zahrnovaly celou škálu od masivního strachu až k vysloveným zážitkům depersonalizace. I ty osoby, které se nepodřídily skupinovému mínění, téměř bez výjimky přepadaly pochybnosti, jestli se přece jenom nakonec nepletou. Jiní reagovali přehnaně nedůvěřivě a mysleli si třeba, že vysvětlení, podané po skončení pokusu, je součástí experimentu. Jeden student vyjádřil prožitek takto: „*Teda něco podobného jsem ještě nikdy nezažil - tohle nezapomenu po celý život!*“. Jak záslužné by bylo vynalézt metodu, která by co největšímu počtu mladých lidí dodala celoživotní imunitu vůči všem formám propagandy a vymývání mozků.